



**EISENKÖCK Sabine**

**Führung und Motivation von Mitarbeitern –  
ein wesentlicher Anteil am Unternehmenserfolg**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Unternehmensführung

Stroheim, 2010

Erstprüfer: Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

# Bibliographische Beschreibung

Eisenköck, Sabine:

Führung und Motivation von Mitarbeitern – ein wesentlicher Anteil am Unternehmenserfolg. -2010.

Stroheim, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Unternehmensführung,  
Bachelorarbeit, 2010.

## Abstract

Im Rahmen dieser Arbeit werden die verschiedenen Arten der Führungsstile und Führungstheorien erläutert und es wird ein Überblick über die Führungstechniken gegeben. Motivationstheorien, differenziert nach Prozess- und Inhaltstheorien, werden dargestellt. Demnach werden die Motivationsinstrumente (materielle und immaterielle Instrumente) in ihrer Bedeutung und Funktion für die Motivation der Mitarbeiter untersucht.

In Kapitel 8 werden Vorteile motivierter Mitarbeiter, die Ursachen mangelnder Motivation und die Art und Weise, wie Mitarbeiter dauerhaft motiviert werden können, verdeutlicht. Das Verhalten motivierter und demotivierter Mitarbeiter wird betrachtet und die Auswirkungen einer motivierten und einer demotivierten Belegschaft werden aufgezeigt. Anhand eines Leitfadengesprächs wird die Sicht eines Geschäftsführers zu Führung und Motivation von Mitarbeitern dargestellt.

Den Abschluss bildet Kapitel 9, in dem Ergebnisse und Erkenntnisse meiner Arbeit kurz aufgezeigt und zusammengefasst werden.

### **Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Bibliographische Beschreibung .....</b>	<b>I</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	1
<b>2 Grundlagen der Führung.....</b>	<b>3</b>
2.1 Definition des Begriffes Führung .....	3
2.2 Personalführung.....	4
2.2.1 Definition des Begriffes Personalführung.....	4
2.2.2 Führung und Unternehmenserfolg .....	5
2.2.3 Mitarbeiterwert.....	6
2.3 Führung durch Strukturen.....	7
2.4 Führung durch Menschen .....	7
<b>3 Führungsstile und Führungstheorien .....</b>	<b>8</b>
3.1 Definition des Begriffes Führungsstil und Führungsverhalten.....	8
3.2 Klassische Führungsstile .....	9
3.2.1 Kooperativer Führungsstil.....	10
3.2.2 Autoritärer Führungsstil .....	11
3.2.3 Laissez-faire-Führungsstil.....	12
3.3 Traditionelle Führungsstile.....	13
3.3.1 Autokratischer Führungsstil .....	13
3.3.2 Patriarchalischer Führungsstil .....	13
3.3.3 Charismatischer Führungsstil.....	13
3.3.4 Bürokratischer Führungsstil .....	14
3.4 Fazit zu den Führungsstilen .....	14

---

3.5	Führungstheorien .....	15
3.5.1	Eigenschaftstheorie .....	15
3.5.2	Situationstheorie.....	16
3.5.3	Kontingenztheorie der Führung von Fiedler .....	16
3.5.4	Verhaltenstheorie .....	18
3.5.5	Verhaltensgitter von Blake und Mouton .....	18
3.6	Fazit zu den Führungstheorien .....	20
<b>4</b>	<b>Führungstechniken .....</b>	<b>21</b>
4.1	Management-by-Techniken.....	21
4.1.1	Management-by-Delegation.....	21
4.1.2	Management-by-Objectives .....	21
4.1.3	Management-by-Exception .....	22
4.1.4	Management-by-Results .....	22
4.1.5	Management-by-Systems .....	22
4.2	Fazit zu den Führungstechniken .....	22
<b>5</b>	<b>Grundlagen der Motivation .....</b>	<b>23</b>
5.1	Motive und Bedürfnisse.....	23
5.2	Motivatoren .....	23
5.3	Motivation .....	23
5.3.1	Intrinsische Motivation .....	24
5.3.2	Extrinsische Motivation .....	24
<b>6</b>	<b>Motivationstheoretische Ansätze.....</b>	<b>25</b>
6.1	Prozesstheoretische Ansätze.....	25
6.1.1	VIE-Theorie von Vroom .....	25
6.1.2	Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler .....	27
6.1.3	Gleichgewichtstheorie von Adams .....	28
6.2	Inhaltstheoretische Ansätze .....	29
6.2.1	Bedürfnistheorie von Maslow .....	29
6.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	31
6.2.3	ERG-Theorie von Alderfer .....	32
6.3	Fazit zu den Motivationstheorien .....	33

<b>7</b>	<b>Motivation durch Führung .....</b>	<b>34</b>
7.1	Anreizsysteme .....	34
7.2	Materielle Anreize .....	35
7.2.1	Lohn/Gehalt.....	35
7.2.2	Mitarbeiterbeteiligungen .....	36
7.2.3	Cafeteria Systeme.....	37
7.3	Immaterielle Anreize .....	38
7.3.1	Führungsqualität.....	38
7.3.2	Gestaltung des Arbeitsinhalt .....	39
7.3.3	Delegation .....	39
7.3.4	Motivation durch Zielvereinbarungen.....	40
7.3.5	Betriebsklima .....	40
7.3.6	Information und Kommunikation .....	41
7.3.7	Anerkennung und Kritik .....	41
7.4	Die Arbeitsaufgaben .....	42
7.4.1	Job Enlargement.....	42
7.4.2	Job Rotation .....	43
7.4.3	Job Enrichment.....	44
7.4.4	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	45
7.5	Fazit zu den Anreizsystemen .....	46
<b>8</b>	<b>Unternehmenserfolg und Mitarbeitermotivation .....</b>	<b>48</b>
8.1	Mitarbeitermotivation als Grundlage für den Unternehmenserfolg .....	48
8.1.1	Vorteile motivierter Mitarbeiter für ein Unternehmen.....	48
8.1.2	Ursachen mangelnder Motivation .....	49
8.1.3	Möglichkeiten Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren .....	50
8.2	Der direkte Zusammenhang zwischen.....	52
	Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg .....	52
8.2.1	Verhalten motivierter Mitarbeiter .....	52
8.2.2	Verhalten demotivierter Mitarbeiter .....	53
8.2.3	Auswirkungen motivierter und demotivierter Mitarbeiter .....	54
8.3	Unternehmenssicht zu Führung und Motivation von Mitarbeitern .....	55
8.3.1	Unternehmensprofil.....	55
8.3.2	Leitfadengespräch .....	56

<b>9</b>	<b>Schlussbemerkung .....</b>	<b>62</b>
9.1	Erkenntnisse.....	62
9.2	Ausblick.....	63
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>XIII</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Funktionen der Führung .....	5
<b>Abbildung 2:</b> Kausalkette zum Mitarbeiterwert .....	6
<b>Abbildung 3:</b> Formen der Personalführung .....	7
<b>Abbildung 4:</b> Führungsstil und Führungsverhalten .....	8
<b>Abbildung 5:</b> Vorgesetztenzentrierte und mitarbeiterzentrierte Führung .....	9
<b>Abbildung 6:</b> Kontingenztheorie von Fiedler .....	17
<b>Abbildung 7:</b> Verhaltensgitter von Blake/Mouton .....	19
<b>Abbildung 8:</b> Intrinsische und extrinsische Motivation .....	24
<b>Abbildung 9:</b> VIE-Theorie von Vroom .....	26
<b>Abbildung 10:</b> Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler .....	27
<b>Abbildung 11:</b> Bedürfnispyramide nach Maslow .....	29
<b>Abbildung 12:</b> Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	31
<b>Abbildung 13:</b> ERG-Theorie von Alderfer .....	32
<b>Abbildung 14:</b> Elemente eines Anreizsystems .....	34
<b>Abbildung 15:</b> Mitarbeiterbeteiligung .....	36
<b>Abbildung 16:</b> Job Enlargement .....	42
<b>Abbildung 17:</b> Job Rotation .....	43
<b>Abbildung 18:</b> Job Enrichment .....	44
<b>Abbildung 19:</b> Teilautonome Arbeitsgruppe .....	45
<b>Abbildung 20:</b> Begeisterungskreislauf .....	54



# Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
bzgl.	bezüglich
evtl.	eventuell
etc.	et cetera
vgl.	vergleiche
f.	folgende
ff.	fortfolgende
idR.	in der Regel
div.	diverse
a.a.O.	am angeführten/angegebenen Ort

# 1 Einleitung

“Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen“  
(*Hans Christoph von Rohr*)

## 1.1 Zielsetzung

Ziel der Bachelorarbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Führungskraft, Führungsverhalten und Mitarbeitermotivation und deren Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens abzuhandeln.

Mit Hilfe dieser Arbeit soll zusammenfassend eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren sind, um so ein Maximum ihrer Human-Ressourcen für die Unternehmen zu gewinnen. Um die Sicht einer Führungskraft zu Führung und Motivation von Mitarbeitern und deren Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zu verdeutlichen, wurde von mir der Geschäftsführer des Unternehmens GA Austria GmbH interviewt.

## 1.2 Vorgehensweise

Führung ist überall da erforderlich, wo Menschen etwas erreichen wollen.

Motivation ist eine wesentliche Grundlage menschlichen Handelns und daher gerade aus der Sicht der Unternehmensführung besonders wichtig.

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Führung und Motivation von Mitarbeitern und mit dem Zusammenhang von Führung, Motivation und dem Erfolg eines Unternehmens.

Zunächst werden neben den grundlegenden begrifflichen Definitionen die klassischen und die traditionellen Führungsstile sowie die Führungstheorien vorgestellt. Die Kontingenztheorie von Fiedler und das Verhaltensgitter von Blake und Mouton werden angesprochen.

Demnach werde ich einen kurzen Überblick über die Führungstechniken – die Management-by-Techniken, geben und auf jede Technik näher eingehen.

Im fünften Kapitel werden, neben begrifflichen Definitionen der Motivation, die intrinsische und extrinsische Motivation anhand von Beispielen erläutert.

Darauf aufbauend beschäftige ich mich im sechsten Kapitel mit den Prozesstheorien der Motivation, die vor allem zu erklären versuchen, wie Motive eines Menschen angeregt und beeinflusst werden können, um ein bestimmtes Verhalten auszulösen. Ansätze liefern die VIE-Theorie von Vroom, die Gleichgewichtstheorie von Adams und das Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler – Theorien, die den Ablauf des Motivationsprozesses und den Handlungsbedarf beschreiben und erläutern.

Im Anschluss befasse ich mich mit den Inhaltstheorien der Motivation, die sich vorwiegend mit der Motivation der Menschen beschäftigen und aufzeigen, welche Motive Menschen haben. Die Bedürfnistheorie von Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die ERG-Theorie von Alderfer werden hierzu behandelt.

Im siebten Kapitel wird beschrieben, wie Mitarbeiter motiviert werden können. Es werden die Motivationsinstrumente materieller und immaterieller Art betrachtet. Das Verhalten motivierter und demotivierter Mitarbeiter sowie deren Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zeigt Kapitel 8. Vorteile einer motivierten Belegschaft für den Unternehmenserfolg sowie Ursachen mangelnder Motivation werden aufgezeigt und die Art und Weise, wie Mitarbeiter dauerhaft motiviert werden können, wird verdeutlicht.

Die Arbeitsmoral und Motivation der Mitarbeiter werden zum größten Teil durch den Vorgesetzten beeinflusst. Um aufzuzeigen, wie Führung und Motivation von Mitarbeitern in der Praxis gehandhabt werden können, wurde von mir der Geschäftsführer des Unternehmens GA Austria GmbH interviewt. In Form eines Leitfadengesprächs wird das Interview wiedergegeben.

Im neunten und letzten Kapitel werden Ergebnisse und Erkenntnisse meiner Arbeit kurz aufgezeigt und zusammengefasst. Ein Fazit über den letztendlichen Zusammenhang zwischen Führungskraft, Führungsverhalten, Mitarbeitermotivation und deren Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens rundet meine Arbeit ab.

## 2 Grundlagen der Führung

In Kapitel 2 geht es um begriffliche Grundlagen der Führung. Dazu erfolgt zunächst eine Einführung in die Vielfalt der Führungsdefinitionen. Anschließend wird der Begriff der Personalführung definiert und die wesentlichen Führungsfunktionen der Führungskraft werden aufgezeigt. Der Mitarbeiterwert wird anhand der Kausalkette dargestellt und erklärt. Abschließend wird die Führung durch Strukturen und die Führung durch Menschen betrachtet.

### 2.1 Definition des Begriffes Führung

Der Begriff der Führung weist eine Reihe von verschiedenen Bedeutungsinhalten auf. Da Führung kein wertneutraler Begriff ist und je nach Sichtweise unterschiedlich aufgefasst wird, gibt es keine einheitliche Definition von Führung.<sup>1</sup>

Um die Vielfalt der Auffassungen zu verdeutlichen, werden im Folgenden einige Definitionen angeführt:

- „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“<sup>2</sup>
- „Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält.“<sup>3</sup>
- „Führung stellt keine einseitige Einflussnahme, sondern ein wechselseitiges zwischenmenschliches Geschehen (Interaktion) dar, wobei sich der Führer und Geführter zur Zielerreichung gegenseitig beeinflussen.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Andrea, Graf; Kammel, Andreas; Lindert Klaus: Personalführungslehre, Deutschland 2005, S. 18.

<sup>2</sup> Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, Stuttgart 2002, S. 12.

<sup>3</sup> Ebenda, S. 12.

<sup>4</sup> Harder, Jens; Ammermann, Lars: Die Praxis der Mitarbeiterführung, Hannover 2005, S. 14 f.

- „Führung bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationen auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.“<sup>5</sup>
- „Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun.“<sup>6</sup>

Definitionen von Führung gibt es noch zahlreiche. Die angeführten Definitionen weisen gemeinsame Elemente auf – Führung wird immer im Sinne eines Über- und Unterordnungsverhältnis vom Führenden zum Geführten verstanden. Führung heißt, Menschen von einer Idee zu überzeugen und sie zu befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln umzusetzen. Im Vordergrund stehen zwischenmenschliche, interaktive Situationen. Führen wirkt im Allgemeinen steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln ein, um ein Ziel zu erreichen.

## **2.2 Personalführung**

### **2.2.1 Definition des Begriffes Personalführung**

Der Begriff Personalführung setzt sich aus den Worten Personal und Führung zusammen. Personal ist die Gesamtheit aller Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens. Für den Begriff Führung gibt es, wie bereits erwähnt, keine einheitliche Definition. Als zutreffend kann allerdings das zielgerechte Beeinflussen eines Menschen auf einen anderen beschrieben werden. Somit kann aus dem Begriff Personalführung abgeleitet werden, dass Personalführung eine zielgerechte Beeinflussung der Mitarbeiter hinsichtlich der Steigerung der Produktivität ist. Dabei wird die Personalführung als soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in strukturierten Arbeitssituationen verstanden.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hofbauer, Helmut; Kauer, Alois: Einstieg in die Führungsrolle, München 2009, S. 2.

<sup>6</sup> Ebenda, S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung leicht verständlich, Stuttgart 2007, S. 4 ff.

## 2.2.2 Führung und Unternehmenserfolg

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es besonders wichtig, zufriedene Mitarbeiter anzustellen. Bekannt ist, dass sich eine motivierte Belegschaft für ihr Unternehmen einsetzt, verlässlich und leistungsbereit ist. Das Zusammenwirken der Führungskräfte und Beschäftigten zur Erfüllung von Zielen und Aufgaben wird durch die Personalführung gestaltet.

Eine Führungskraft hat im Wesentlichen zwei Führungsfunktionen zu erfüllen:<sup>8</sup>

- die Lokomotionsfunktion (Zielerreichungsfunktion) und
- die Kohäsionsfunktion (Gruppenerhaltungsfunktion)

In der Lokomotionsfunktion wird die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung gefördert und in der Kohäsionsfunktion soll für ein positives Gruppenklima der Mitarbeiter gesorgt werden. Zur Erfüllung der Lokomotionsfunktion ist es bedeutsam, dass die Kohäsionsfunktion erfüllt wird, da Ziele leichter mit motivierten, engagierten Mitarbeitern erreicht werden können.<sup>9</sup>

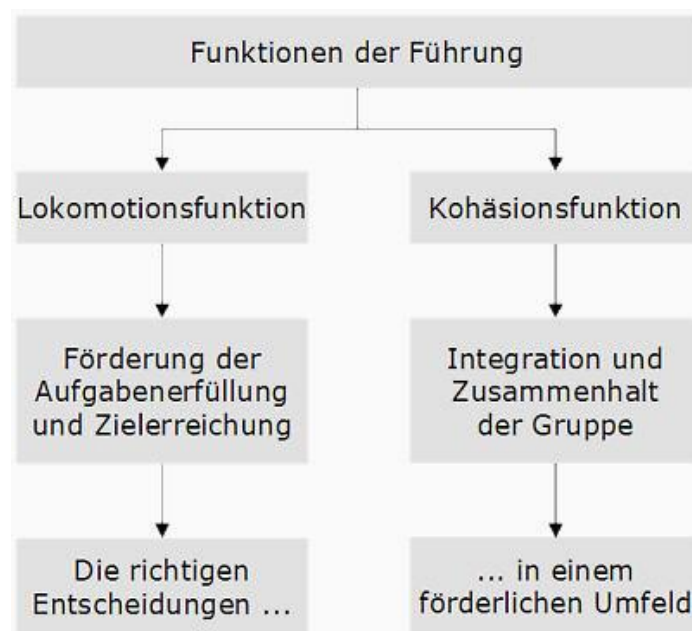


Abbildung 1: Funktionen der Führung<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Orlikowski, Borris: Management virtueller Teams, Wiesbaden 2002, S. 29.

<sup>9</sup> Vgl. Ebenda, S. 29.

<sup>10</sup> Resource, People: Experten für Führungsfragen, <[http://newsletter.resource-people.de/pics/05\\_02\\_funktionen.jpg](http://newsletter.resource-people.de/pics/05_02_funktionen.jpg)>, abgerufen am 09.04.2010.

### 2.2.3 Mitarbeiterwert

Mitarbeiter sind die bedeutendste Ressource des Unternehmens. Ihre Qualifikation, Kompetenz und Zufriedenheit werden damit zum erfolgskritischen Faktor.

Die Kausalkette zum Mitarbeiterwert veranschaulicht, wie Mitarbeiternutzen und Unternehmenswert zusammenhängen und welche Ansatzpunkte der Personalführung zur Verfügung stehen. Der Mitarbeiternutzen und der Mitarbeiterwert sind durch Mitarbeiterqualifikation z.B. durch Weiterbildung, Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und durch bedürfnisgerechte Arbeitsbedingungen beeinflussbar.<sup>11</sup>

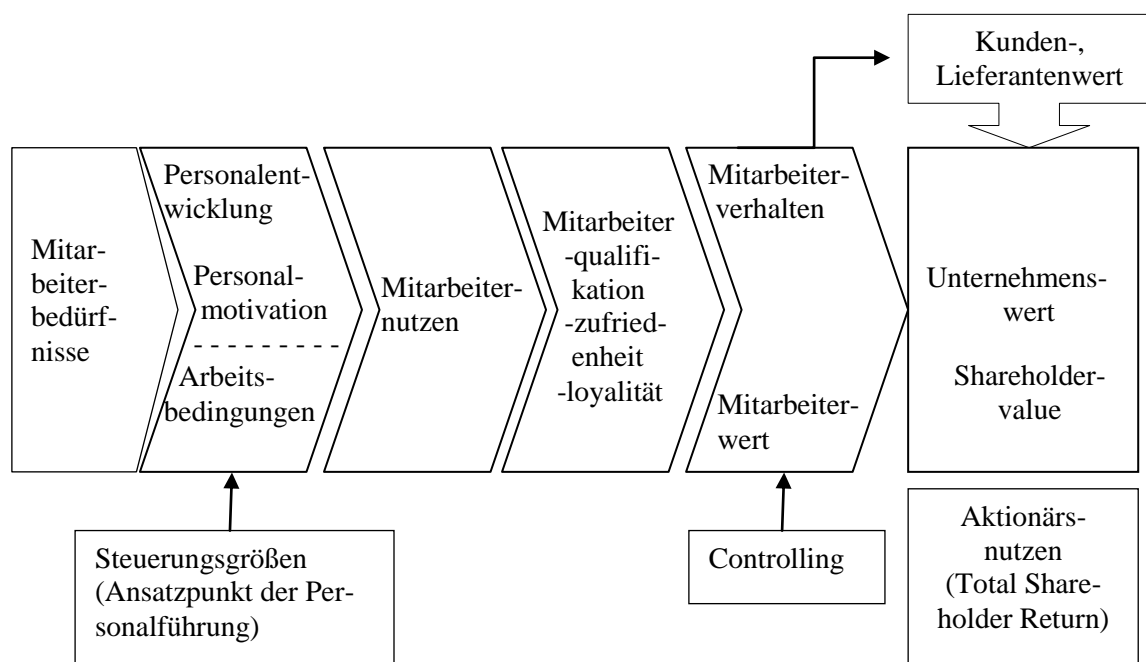


Abbildung 2: Kausalkette zum Mitarbeiterwert<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Beyer, Horst-Tilo: <[http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/abb\\_art/hst\\_kap4/mawert.htm](http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/abb_art/hst_kap4/mawert.htm)>, abgerufen am 11.04.2010.

<sup>12</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an : Beyer, Horst-Tilo, a.a.O., abgerufen am 11.04.2010.

## 2.3 Führung durch Strukturen

Bei der Führung durch Strukturen (indirekte Führung) wird das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst, ohne dass der Einfluss direkt durch die Führungskraft erfolgt. Die Aktivitäten der Mitarbeiter werden alleine durch die gegebenen Strukturen wie beispielsweise durch Organigramme, Stellenbeschreibungen oder Personalentwicklungsprogramme, gesteuert und koordiniert.<sup>13</sup>

## 2.4 Führung durch Menschen

Bei der personellen Führung (direkte Führung) entsteht die Beeinflussung durch Kommunikation zwischen Personen bzw. Gruppen. Die zielbezogene Beeinflussung erfolgt nicht einseitig, sondern wechselseitig (interaktiv) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Im Mittelpunkt steht das Verhalten/Handeln der Führungskraft, seine Art Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren und Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren.<sup>14</sup>

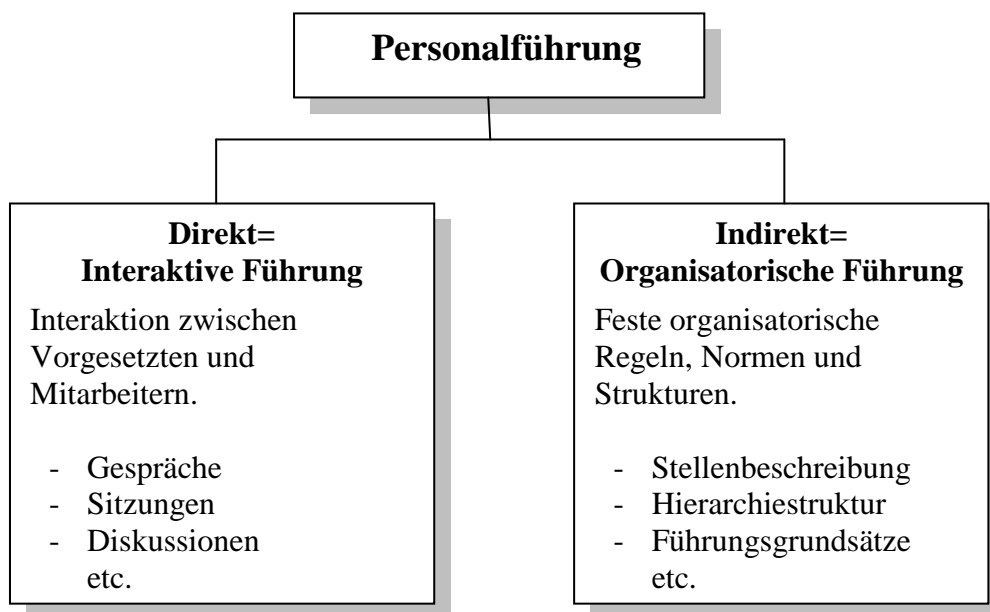


Abbildung 3: Formen der Personalführung<sup>15</sup>

Die Motivation der Mitarbeiter wird letztendlich durch eine Kombination aus der direkten und indirekten Führung hervorgerufen.

<sup>13</sup> Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, München 2008, S. 414 f.

<sup>14</sup> Ebenda, S. 414 f.

<sup>15</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: Jung, Hans: a.a.O., S. 415.



### 3 Führungsstile und Führungstheorien

In Kapitel 3 werden neben den grundlegenden begrifflichen Definitionen zunächst die klassischen und die traditionellen Führungsstile sowie die Führungstheorien vorgestellt. Demnach werden die Kontingenztheorie von Fiedler und das Verhaltensgitter von Blake und Mouton betrachtet.

„Bei Führungsstilen geht es um personenbezogene Aspekte. Es sollen Regeln oder zumindest Hinweise gefunden werden, wie und in welcher Weise das Führungsverhalten am wirksamsten gestaltet werden kann. Führungstheorien fragen nach diesem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und dem Führungsergebnis.“<sup>16</sup>

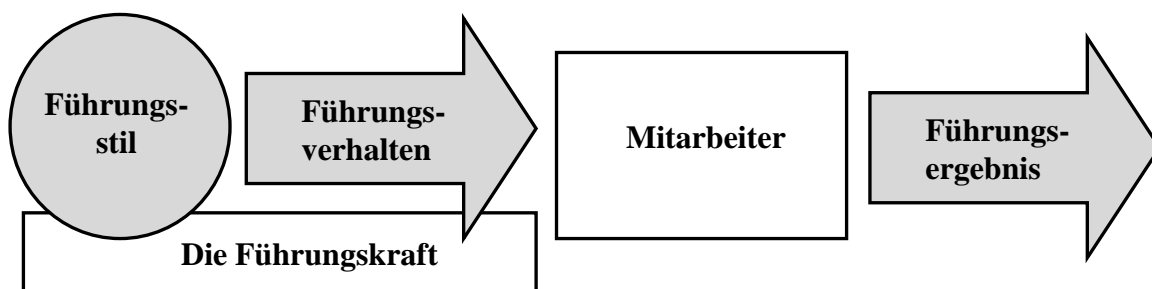


Abbildung 4: Führungsstil und Führungsverhalten<sup>17</sup>

#### 3.1 Definition des Begriffes Führungsstil und Führungsverhalten

Der Begriff Führungsstil kennzeichnet die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Mitarbeiter führt. Das Führungsverhalten ist das aktuelle Verhalten des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter in einer konkreten Situation. Zusammen mit der jeweiligen Situation und der Art der Aufgabe bildet der Führungsstil die Grundlage für das Führungsverhalten. Unterschiedsmerkmale zwischen Führungsstil und Führungsverhalten sind die Art des Handelns, die Willensbildung und -durchsetzung, die Kommunikationsbeziehungen, die Kontrolle und die soziale Beziehung. Erfolgreiches Führungsverhalten ist personen-, situations- und aufgabenabhängig.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Zell, Helmut: <<http://www.ibim.de/management/3-1.htm>>, abgerufen am 16.04.2010.

<sup>17</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: Ebenda, abgerufen am 16.04.2010.

<sup>18</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Andrea, Graf; Kammel, Andreas; Lindert Klaus: a.a.O., S. 236.

## 3.2 Klassische Führungsstile

Der ideale Führungsstil ist immer auf den bestmöglichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet. Als klassische Führungsstile gelten der autoritäre und der kooperative Führungsstil sowie der Laissez-faire-Stil.

Die vorgesetztenzentrierte Führung entspricht dem autoritären Führungsstil und die mitarbeiterzentrierte Führung entspricht dem kooperativen Führungsstil. Der autoritäre und der kooperative Führungsstil können als Endpunkte angesehen werden, zwischen denen die restlichen Führungsstile eingeordnet werden können.

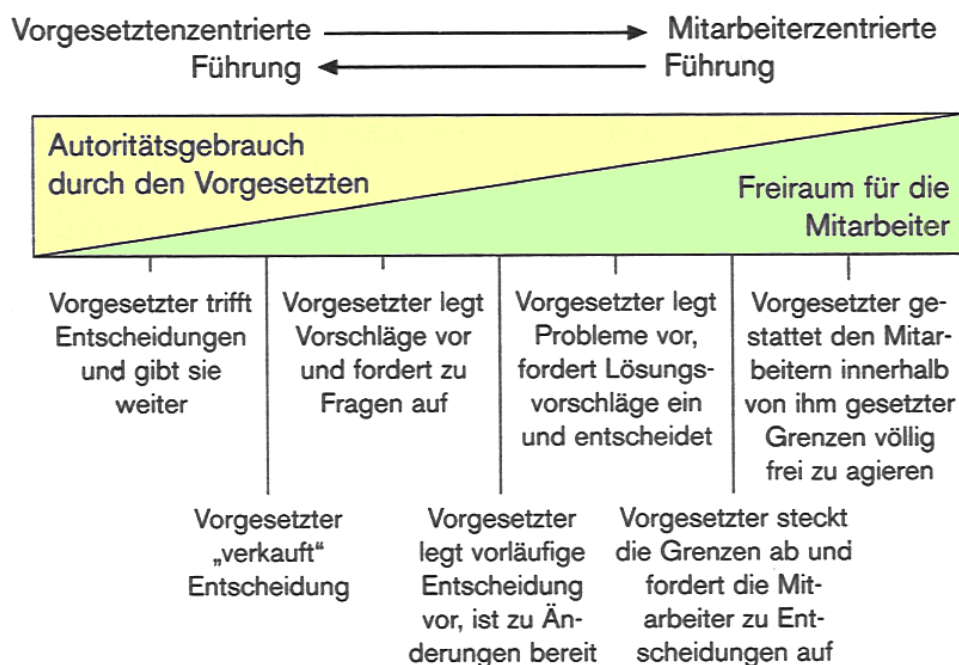


Abbildung 5: Vorgesetztenzentrierte und mitarbeiterzentrierte Führung<sup>19</sup>

Wie aus der Abbildung ersichtlich, stehen der autoritäre Führungsstil und der kooperative Führungsstil jeweils für eine bestimmte Richtung.

Bei der vorgesetztenzentrierten Führung geben die Führungskräfte Anweisungen und treffen Entscheidungen, ohne die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen. Im Gegensatz dazu beziehen die Führungskräfte der mitarbeiterzentrierten Führung ihre Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mit ein.

<sup>19</sup> Payer, Margarete: <<http://www.payer.de/arbeitskapital/arbeits102301.gif>>, abgerufen am 16.04.2010.

### 3.2.1 Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil bevorzugt die Delegation. Er ist erstrebenswert, da Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in die Führungsarbeit einbeziehen. Mitarbeiter können sich unter Berücksichtigung ihrer Kompetenz und Motivation in Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse angemessen einbringen. Weiters haben alle Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten ein Kontrollrecht.<sup>20</sup>

Einer der zentralen Punkte beim kooperativen Führungsstil ist die Information. Alle Mitarbeiter müssen so ausreichend informiert sein, dass sie ihre Aufgaben und Arbeiten reibungslos ausführen können. Durch die Kollegialität und die Partnerschaft zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten erhöhen sich auch die Leistungsbereitschaft und die Motivation auf beiden Seiten.<sup>21</sup>

Angesichts heutiger Rahmenbedingungen gilt die kooperative Führung heute als zeitgemäß.<sup>22</sup>

#### **Vorteile:**<sup>23 24</sup>

- Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse einbezogen
- hohe Motivation der Mitarbeiter
- Entlastung der Führungskräfte
- Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
- Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter
- besseres Verständnis über die Zusammenhänge
- lässt Kreativität und neue Ideen zu

#### **Nachteile:**<sup>25</sup>

- Verzögerung der Entscheidungsgeschwindigkeit
- lange und ausführliche Diskussionen mit entsprechend schwieriger Ergebnisfindung

---

<sup>20</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 219.

<sup>21</sup> Vgl. Ebenda, S. 219.

<sup>22</sup> Vgl. Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis, Berlin 2001, S. 53.

<sup>23</sup> Vgl. Ebenda, S. 53.

<sup>24</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 219.

<sup>25</sup> Vgl. Ebenda, S. 219.

### 3.2.2 Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass der Vorgesetzte alleine sämtliche Entscheidungen trifft und diese in Form von Befehlen und Anweisungen weitergibt. Da der Vorgesetzte in allen Belangen alleine entscheidet, findet auch keine Delegation statt.<sup>26</sup>

Die Mitarbeiter arbeiten unselbstständig und unterliegen der Fremdkontrolle. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess ist nicht gegeben. Mitarbeiter werden selten oder auch gar nicht motiviert, da der Vorgesetzte alle interessanten Aufgaben für sich allein beansprucht.<sup>27</sup>

#### Vorteile<sup>28 29</sup>

- klare Anweisungen
- Übersicht, gute Kontrolle
- hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Sicherheit durch feste Regeln
- Disziplin
- keine langen Diskussionen
- schnelle Handlungsfähigkeit

#### Nachteile<sup>30 31</sup>

- Mitarbeiter haben oft zu wenig Handlungsspielraum
- Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern
- Gefahr von Fehlentscheidungen wenn die Führungskraft überfordert ist
- Eigeninitiative wird gehemmt
- Rivalität der Arbeitnehmer untereinander
- Meinungsentwicklung wird zurückgestellt
- wenig Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter

---

<sup>26</sup> Vgl. Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen, München 2007, S. 118.

<sup>27</sup> Vgl. Oppermann-Weber, Ursula: a.a.O., S. 51.

<sup>28</sup> Vgl. Ebenda, S. 51.

<sup>29</sup> Vgl. Walter, Henry; Cornelsen, Claudia: Handbuch Führung, Frankfurt/Main 2005, S. 276.

<sup>30</sup> Vgl. Ebenda, S. 276.

<sup>31</sup> Vgl. Oppermann-Weber, Ursula: a.a.O., S. 51.

### 3.2.3 Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil ist eine Verweigerung von Führung und kann mit "machen lassen" übersetzt werden. Er wird auch als partnerschaftlicher Führungsstil bezeichnet, schließlich gibt es keinen Vorgesetzten im eigentlichen Sinne mehr.<sup>32</sup>

Bei diesem Führungsstil dominiert die Gleichgültigkeit und es wird kaum oder so gut wie gar nicht geführt. Mitarbeiter entscheiden vollständig selbst über die Arbeitsorganisation, die Aufgaben und die Ziele. Weiters kontrollieren die Mitarbeiter sich selbst und Informationen funktionieren nach dem Zufallsprinzip. Die Motivation soll durch sehr viele persönliche Freiheiten bewirkt werden.<sup>33</sup>

„Das Laissez-faire wird meist als Führungslosigkeit verstanden und wird deshalb so gut wie gar nicht praktiziert.“<sup>34</sup>

#### Vorteile<sup>35 36</sup>

- Entscheidungsfreiheit
- Entlastung des Vorgesetzten
- größere Freiheiten
- eigenes soziales Gefüge
- eigenständiges Arbeiten wird gefördert

#### Nachteile<sup>37</sup>

- Mitarbeiter nehmen evtl. den Vorgesetzten nicht mehr ernst
- mangelnde Kontrolle
- völlige Planlosigkeit
- es kann leicht zu Disziplinlosigkeit und mangelnder Arbeitsmoral kommen
- Gefahr vom Kompetenzstreitigkeiten, Rankämpfen und Rivalitäten unter den Mitarbeitern

---

<sup>32</sup> Vgl. Walter, Henry; Cornelsen, Claudia: Handbuch Führung, a.a.O., S.280 f.

<sup>33</sup> Vgl. Ebenda, S. 280 f.

<sup>34</sup> Walter, Henry; Cornelsen, Claudia: Handbuch Führung, a.a.O., S.281.

<sup>35</sup> Vgl. Ebenda, S. 281.

<sup>36</sup> Vgl. Oppermann-Weber, Ursula: a.a.O., S. 52.

<sup>37</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 219.

### 3.3 Traditionelle Führungsstile

Traditionelle Führungsstile basieren auf Verhaltensweisen, die außerhalb von Unternehmen festgestellt und von dort auf die Beziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitern übertragen wurden. Zu den traditionellen Führungsstilen zählen der autokratische, der patriarchalische, der charismatische und der bürokratische Führungsstil.<sup>38</sup>

#### 3.3.1 Autokratischer Führungsstil

Gekennzeichnet ist der autokratische Führungsstil durch die „geordnete Disziplin“, die Hierarchiestufungen und eindeutige Kompetenzabgrenzungen zulässt. Bei der autokratischen Führung erfolgt die Führung nicht unmittelbar durch den Vorgesetzten, sondern durch ein hierarchisch aufgebautes Führungssystem. Der autokratische Führungsstil ist am ehesten in großen Unternehmen anzutreffen.<sup>39</sup>

#### 3.3.2 Patriarchalischer Führungsstil

Den patriarchalischen Führungsstil findet man heute hauptsächlich in Familienbetrieben. Der Vorgesetzte fühlt sich den Mitarbeitern väterlich verbunden und übernimmt soziale Verantwortung. Er kümmert sich um das Wohl der Mitarbeiter und gibt ihnen Anerkennung. Im Gegenzug erwartet er von seinen Mitarbeitern Gehorsam und Treue. Hinsichtlich der Entscheidungsfindung wird ein autoritärer Führungsstil gepflegt. Die Mitarbeiter sind an der Entscheidungsfindung nicht beteiligt.<sup>40</sup>

#### 3.3.3 Charismatischer Führungsstil

Beim charismatischen Führungsstil stehen bei der Führungskraft die Persönlichkeit, das Charisma und die Ausstrahlung an erster Stelle. Entscheidungen werden meist auf dem autoritären Weg gefällt. Die Führungskraft ist für die Mitarbeiter in jeder Beziehung Vorbild. Der charismatische Führungsstil ist ähnlich dem patriarchalischen Führungsstil.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 219 f.

<sup>39</sup> Vgl. Walter, Simon: GABALs großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit, Offenbach 2006, S. 25.

<sup>40</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006, S. 337.

<sup>41</sup> Vgl. Walter, Simon: a.a.O., S. 24 f.

### 3.3.4 Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil ist personenunabhängig. Entscheidungen werden nicht von Vorgesetzten getroffen. Vielmehr werden die Entscheidungen durch eine Reihe von Gesetzen, Vorschriften und Regeln vorgegeben, wie z.B. durch Stellenbeschreibungen und Dienstanweisungen.<sup>42</sup>

## 3.4 Fazit zu den Führungsstilen

In Unternehmen wird nicht immer nur ein Führungsstil angewendet. In unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens können durchaus verschiedene Führungsstile zum Einsatz kommen.

Letztendlich lässt sich sagen, dass es allgemeingültige Führungsstile und den idealen Führungsstil nicht gibt. Man kann jedoch sagen, dass es geeignete und weniger geeignete Führungsstile gibt. Unterschiedliche Situationen und Personen erfordern unterschiedliches Führungsverhalten. Welcher Führungsstil sich für welchen Mitarbeiter besonders gut eignet, hängt davon ab, in welcher Situation dieser sich gerade befindet. In Abhängigkeit von den Charakteristika der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Situation sind unterschiedliche Führungsstile erforderlich. Die Führungskraft muss in der Lage sein, jeweils für die einzelne Konstellation den richtigen Führungsstil zu wählen.

Jeder Führungsstil hat gewisse Vor- und Nachteile. Es gibt Situationen, in denen autoritäre Entscheidungen wichtig und richtig sind, wie beispielsweise in Krisenfällen, wenn schnell gehandelt werden muss. Außerdem fühlt sich mancher Mitarbeiter durchaus wohl dabei, autoritär geführt zu werden. Das gibt ihm Verhaltenssicherheit. Für andere ist es schlicht bequem, das Denken und die Verantwortung allein der Führungskraft zu überlassen.

Beim kooperativen Führungsstil werden Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Sie sind motiviert und leistungsbereit. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter hoch sind und nicht jeder mit den gebotenen Freiräumen umgehen kann, ist es wichtig, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Ziele vorgeben, und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter diese nicht aus den Augen verlieren, sondern auf sie hinarbeiten.

Es wird immer wieder Situationen geben, in denen gewisse Führungsstile zielführend bzw. nicht zielführend sind.

---

<sup>42</sup> Vgl. Witte, Hermann: a.a.O., S. 118.

## 3.5 Führungstheorien

„Führungstheorien definieren Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen der Führung.“<sup>43</sup>

Bei den Führungstheorien unterscheidet man zwischen drei grundlegenden Ansätzen, dem Eigenschaftsansatz, dem Verhaltensansatz und dem Situationsansatz.<sup>44</sup>

### 3.5.1 Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie der Führung gilt als älteste und lange Zeit dominierende Vorstellung von erfolgreichen und effizienten Führungspersonen. Sie ist ein vorwiegend charakterologischer und personalistischer Ansatz zur Erklärung von Führungsverhalten. Der Eigenschaftstheorie liegt die Annahme zugrunde, dass die Ursache für den Erfolg in der Person des Führers begründet liegt. Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg sind spezielle Eigenschaften, die den Führer als solchen charakterisieren.<sup>45</sup>

In einer Vielzahl von Untersuchungen wurden bestimmte Eigenschaften, die zum Führungserfolg beitragen, untersucht. Als solche Eigenschaften werden Fähigkeiten wie z.B. Intelligenz, Leistung und Verantwortlichkeit genannt.<sup>46</sup>

Die Ergebnisse eigenschaftstheoretischer Untersuchungen sind jedoch vorsichtig zu interpretieren, da sich zwischen den Studien erhebliche Streuungen zeigen, was auf methodische Mängel und verschiedene methodische Zugänge, wie beispielsweise Verhaltensbeobachtungen oder Fremddarstellungen, schließen lässt. Weitere Kritikpunkte, die gegenüber den Eigenschaftsansätzen genannt werden, sind neben der mangelnden Berücksichtigung der Situation eine statische Betrachtungsweise und Nichtberücksichtigung der Interdependenzen von Charaktereigenschaften im Führungsprozess.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag: Klassische Führungstheorien im Überblick, URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23213-Klassische-Fuehrungstheorien-im-Ueberblick.html>>, abgerufen am 19.04.2010

<sup>44</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>45</sup> Vgl. Aretz, Wera: Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen, Köln 2007, S. 10 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Ebenda, S. 10 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Ebenda, S. 10 ff.



### 3.5.2 Situationstheorie

Die Grundannahme der Situationstheorie besteht darin, dass Führung bzw. die Position eines Führers nicht ausschließlich von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft, sondern auch von der jeweiligen sozialen Situation abhängig ist. Den idealen, in allen Situationen erfolgreichen Führungsstil gibt es nicht. Unterschiedliche Gruppen- und Führungssituationen erfordern verschiedene Führungsstile.<sup>48</sup>

Nach diesem Ansatz hängt Führung von der Führungssituation und besonders von den folgenden Einflussgrößen ab:<sup>49</sup>

- Gruppenmitglieder
- Aufgabenstellung
- Externe Einflüsse
- Gruppenstruktur

Eine der bekanntesten situativen Führungstheorien ist die Kontingenztheorie von Fiedler, die nachstehend genauer beschrieben wird, um den prinzipiellen Aufbau dieser Theorie zu verdeutlichen.

### 3.5.3 Kontingenztheorie der Führung von Fiedler

Die Kontingenztheorie von Fiedler beschreibt die Effizienz von Führungsstilen in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungssituation. Die Grundannahme dieses Modells ist, dass der Führungserfolg von der Passung zwischen der Situation, determiniert durch drei situative Einflüsse, der „Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“, der "Struktur der Aufgaben" und der "Positionsmacht der Führungskraft" und vom Führungsstil abhängt.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Widmann Stefan: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2006, S. 113 f.

<sup>49</sup> Vgl. Ebenda. S. 113 f.

<sup>50</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf Torsten: a.a.O., S. 346 ff.

Die Führungssituation kann für den Vorgesetzten - operationalisiert über acht Stufen - sehr positiv oder sehr negativ sein. Auf der Basis des LPC-Werts (LPC = least preferred coworker) schätzt die Führungskraft den leistungsschwächsten Mitarbeiter auf einem semantischen Differential ein. Ein hoher LPC-Wert (= mitarbeiterorientierter Führungsstil) wird erzielt, wenn die Führungskraft zwischen der Leistung und anderen Eigenschaften des Mitarbeiters differenziert. Wenn die Führungskraft die Leistung und andere Eigenschaften des Mitarbeiters gleichsetzt, wird ein niedriger LPC-Wert (= aufgabenorientierter Führungsstil) erzielt. Der Führungserfolg sowohl von mitarbeiter- als auch von aufgabenorientierten Führern wird nach Fiedler von der situativen Günstigkeit bestimmt.<sup>51</sup>

Die von Fiedler ermittelten Untersuchungsergebnisse zeigen, dass in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen Mitarbeiterorientierung der Führungskraft mit der Leistung der geführten Gruppe negativ, in mittleren Situationen aber positiv wirkt. Eine akzeptierte empirische Absicherung dieses Modells gibt es nicht.

Situation	<div> <div>sehr günstig</div> <div>←</div> <div>→</div> <div>ungünstig</div> </div>							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter	gut				schlecht			
Struktur der Aufgaben	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
Positions- macht der Führungskraft	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach

**Abbildung 6:** Kontingenztheorie von Fiedler<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf Torsten: a.a.O., S. 346 ff.

<sup>52</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag: Personalmanagement. URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/85.jpg>>, abgerufen am 23.04.2010.

### 3.5.4 Verhaltenstheorie

Die Verhaltensansätze gehen gegenüber den Eigenschaftsansätzen einen Schritt weiter, da sie das Verhalten der Führungskraft als einen wichtigen direkten Einflussfaktor des Führungserfolges in den Mittelpunkt stellen.<sup>53</sup>

Als Kritikpunkt an den Verhaltenstheorien ist anzumerken, dass sie sich auf die Erklärung und Prognose des Führer- und Gruppenverhaltens konzentrieren, dabei jedoch die Situation unberücksichtigt lassen.<sup>54</sup>

### 3.5.5 Verhaltensgitter von Blake und Mouton

Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton enthält eine arbeitsorientierte Dimension (horizontal) und eine mitarbeiterorientierte Dimension (vertikal). Diese beiden Dimensionen sind im Verhaltensgitter in neun verschiedenen starken Skalenwerten dargestellt. Die Skalenwerte reichen jeweils von 1 bis 9, so dass es theoretisch zu 81 Führungsstiltypen kommt.<sup>55</sup>

Aus der Kombination der jeweiligen Ausprägungsgrade der beiden Dimensionen entstehen verschiedene Führungsstiltypen:<sup>56</sup>

#### 1.1-Stil:

Es wird weder Wert auf die Mitarbeiter noch auf die Aufgabe gelegt. Dies entspricht dem Laissez-faire-Stil. Folgen können Desinteresse und Gleichgültigkeit sein.

#### 1.9.-Stil:

Auf die Aufgaben und auf Arbeitsergebnisse wird wenig Wert gelegt. Vielmehr besteht hohes Interesse für die Mitarbeiter. Jedoch wird es für ein Unternehmen idR. nicht tragbar sein nur auf ein gemütliches Miteinander zu setzen.

#### 9.1.-Stil:

Das primäre Interesse gilt der Aufgaben und Arbeitsergebnisse, wenig den Mitarbeitern. Das Ergebnis ist das einzige, das zählt.

<sup>53</sup> Vgl. Raich, Margit: Führungsprozesse. Eine ganzheitl. Sicht von Führung, Wiesbaden 2005, S.32 f.

<sup>54</sup> Vgl. Ebenda, S. 32 f.

<sup>55</sup> Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2004, S. 268 f.

<sup>56</sup> Vgl. Ebenda, S. 269.

### 9.9.-Stil:

Es wird eine sehr hohe Arbeitsleistung erzielt und die Mitarbeiter sind gleichzeitig sehr zufrieden und motiviert. Da beide Orientierungen optimiert sind, ist es der ideale Führungsstil.

### 5.5.-Stil:

Es handelt sich hierbei um eine Kompromisslösung, sowohl im mitarbeiter- als auch im leistungsorientierten Bereich. Die Mitarbeiter sind motiviert und zufrieden und deren Leistung ist durchschnittlich.

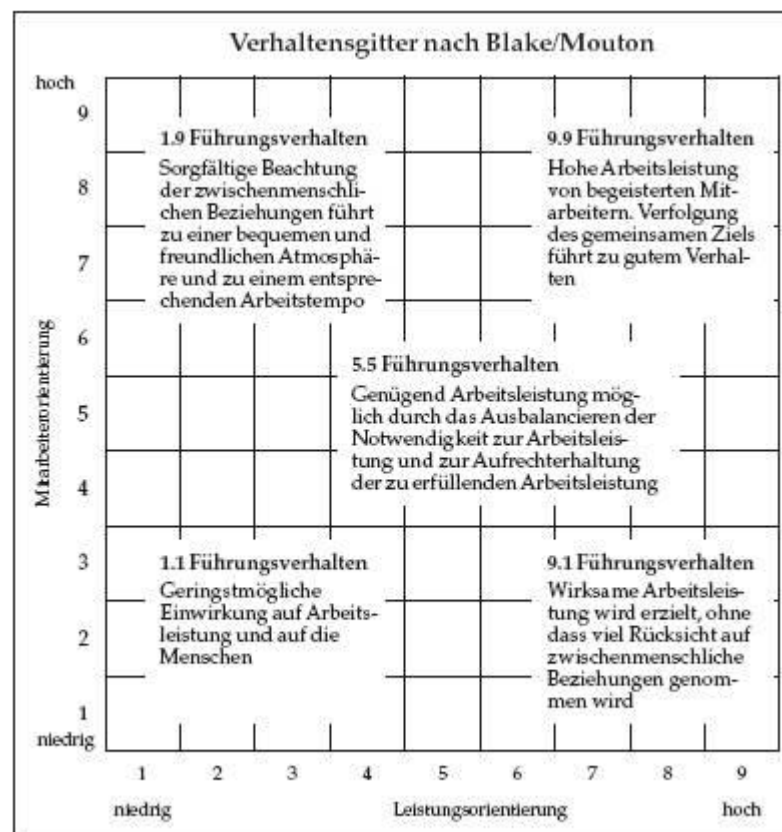


Abbildung 7: Verhaltensgitter von Blake/Mouton<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Beratungsportal für Führungskräfte: URL <[http://www.vorgesetzter.de/uploads/RTEmagicC\\_6f9fe2c0a3.jpg.jpg](http://www.vorgesetzter.de/uploads/RTEmagicC_6f9fe2c0a3.jpg.jpg)>, abgerufen am 21.04.2010.

### **3.6 Fazit zu den Führungstheorien**

Im Mittelpunkt der Führungstheorieuntersuchungen steht die Frage nach dem Führungserfolg bzw. den Führungswirkungen. In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl von Führungstheorien entwickelt. Jedoch existiert bis dato kein allgemein akzeptiertes Konzept zur Analyse der Führung.

Führungstheorien beschreiben die verschiedenen Möglichkeiten, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen können, um bestimmte Ziele des Unternehmens umzusetzen und zu erreichen.

Grundsätzlich ist kritisch anzumerken, dass Führungstheorien zwar Führungshandlungen und Führungsleistungen erklären, aber oft keinen konkreten Weg zur Umsetzung in der Praxis liefern. Obwohl Führungstheorien zwar keine konkreten Lösungswege aufzeigen, bilden sie dennoch die fundamentale Basis für eine effiziente und erfolgreiche Umsetzung von Führung in der Praxis.

In dieser Arbeit wurde der Inhalt der jeweiligen Theorien erläutert und soll nur einen Gesamtüberblick schaffen, jedoch nicht detailliert über einzelne Ansätze informieren.

## 4 Führungstechniken

Im modernen Management werden bis zu elf Management-by-Techniken verwendet. In Kapitel 4 werde ich jedoch nicht auf alle Techniken genauer eingehen.

### 4.1 Management-by-Techniken

Unter den Führungstechniken – den Management-by-Techniken – versteht man Arbeitstechniken von Führungskräften, die geeignet sind, Mitarbeiter zu optimaler Leistung zu führen.<sup>58</sup> „Management-by-Techniken liegt die Aufgabe zugrunde, durch eine systematische Ordnung der Verfahrens-, Aktions- und Verhaltensweisen, die Leistungsfähigkeit aller Personen im Unternehmen zu maximieren.“<sup>59</sup>

#### 4.1.1 Management-by-Delegation

Management-by-Delegation ist eine Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden. Diese treffen die Entscheidungen und realisieren sie. Die übertragenen Aufgaben sollten den Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen sein. Durch diese Führungstechnik werden die Führungskräfte entlastet und die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter werden gefördert.<sup>60</sup>

#### 4.1.2 Management-by-Objectives

Beim Management-by-Objectives liegt die Hauptaufgabe der Führungskraft darin, mit den Mitarbeitern Zieldefinitionen festzulegen und die Zielerreichung zu überprüfen. Den Mitarbeitern wird überlassen, welche Maßnahmen sie zur Realisierung der Ziele anwenden. Der Erfüllungsgrad der definierten Ziele wird gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter überprüft. Das selbstständige Handeln und der hohe Beteiligungsgrad fördern die Motivation der Mitarbeiter.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Haunerding, Monika; Probst, Hans-Jürgen: *BWL leicht gemacht. Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung*, München 2008, S. 28.

<sup>59</sup> Gartner, Werner Josef: *Management. Einführung in Management, Kommunikation und Personalwirtschaft*, München 2002, S. 269.

<sup>60</sup> Vgl. Haunerding, Monika; Probst, Hans-Jürgen: a.a.O., S. 28.

<sup>61</sup> Vgl. Gartner, Werner Josef: a.a.O., S. 272.

### **4.1.3 Management-by-Exception**

Aufgaben werden den Mitarbeitern delegiert. Die Führungskraft greift nur in Ausnahmesituationen ein. Ziel ist es, dass Führungskräfte von Routineaufgaben entlastet werden. Als Kritikpunkt ist anzumerken, dass die selbständige Erledigung von Routineaufgaben kreativitätshemmend und demotivierend sein kann. Weiters wird der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter als gering eingestuft.<sup>62</sup>

### **4.1.4 Management-by-Results**

Management-by-Results ist eine ergebnisorientierte Führung d.h. es erfolgen laufend Kontrollen vorgegebener Ergebnisgrößen wie z.B. Gewinngrößen, Umsätze. Die Ziele, die den Mitarbeitern gesetzt werden, haben sie zu erreichen. Management-by-Results ist nur insoweit anwendbar, als die Zielvorgaben konkret definiert werden können, d.h. messbar und kontrollierbar sind.<sup>63</sup>

### **4.1.5 Management-by-Systems**

Die betrieblichen Abläufe sollen durch ein System von Netzwerken selbstregulierend organisiert werden. Grundidee ist eine systematische Führung des Unternehmens sicherzustellen.<sup>64</sup>

## **4.2 Fazit zu den Führungstechniken**

Management-by-Techniken müssen auf den Führungsstil abgestimmt sein und können keine generelle Wirkung erfahren. Umfassend und ohne Einschränkung können sie nur bei einem kooperativen Führungsstil verwendet werden, denn auch bei charismatischen, autokratischen oder bürokratischem Führungsstil stoßen einzelne Management-by-Techniken auf Ablehnung, da sie sich nicht kombinieren lassen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Gartner, Werner Josef: a.a.O., S. 270.

<sup>63</sup> Vgl. Boerger, Martin: Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung, Frankfurt 1979, S. 44.

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S. 42.

## 5 Grundlagen der Motivation

In Kapitel 5 werden neben begrifflichen Definitionen der Motivation die intrinsische und extrinsische Motivation anhand von Beispielen erläutert.

### 5.1 Motive und Bedürfnisse

Hinter jedem Ziel steht immer auch ein Grund, dieses Ziel erreichen zu wollen. Dies ist das Motiv, welches als Grundlage für die Motivation dient. Aus dem Motiv erwächst die eigentliche Motivation: der Antrieb, ein Ziel zu erreichen.<sup>65</sup>

Ein Motiv ist ein Beweggrund für menschliches Handeln. Synonym verwendet werden oft auch Bedürfnis, Wunsch, Drang, etc. Unterschieden wird dabei zwischen angeborenen, sogenannten primären Motiven wie beispielsweise Hunger, Durst, Interesse und den sogenannten sekundären Motiven wie z.B. ein Bedürfnis nach Macht und Erfolg.<sup>66</sup>

### 5.2 Motivatoren

„Motivatoren sind Anreize um ein gewisses Verhalten zu erzeugen. Um den Mitarbeiter für seine Arbeit zu motivieren, kann man div. Schwerpunkte setzen.“<sup>67</sup>

Motivatoren sind beispielsweise Leistungserfolg, Anerkennung, hohes Einkommen, Arbeitsinhalt, etc.

### 5.3 Motivation

Motivation befasst sich mit den Einflussfaktoren, die Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Motivation kann dabei als zielgerechtes Handeln verstanden werden. Motivation entsteht, wenn ein Individuum mit Anreizen konfrontiert wird, die in ihm bestimmte Motive aktivieren.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb. Leonberg 2001. S. 6f.

<sup>66</sup> Vgl. Ebenda, S. 6f.

<sup>67</sup> Wirtschaftslexikon online: Wirtschaftsbegriffe einfach und verständlich erklärt.

URL < <http://www.mein-wirtschaftslexikon.de/m/motivatoren.php>>, abgerufen am 26.04.2010.

<sup>68</sup> Vgl. Oliver, Wilhelm: Motivation und Führung von Mitarbeitern. Hamburg 2010. S. 5f.



Es lassen sich zwei grundsätzliche Arten von Motivation unterscheiden:

### 5.3.1 Intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation geschieht die Handlung „aus sich heraus“. Beispiele für die intrinsische Motivation sind Faktoren wie Interesse, Neugier, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, interessante Arbeitsaufgaben. Die intrinsische Motivation setzt sich infolgedessen zusammen aus dem Sachinteresse (Neugier), dem Anreiz (positives Gefühl) und der Erfolgserwartung.<sup>69</sup>

### 5.3.2 Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation ist von dem Außen beeinflusst oder an äußere Impulse geknüpft, z.B. Lob, Gehaltserhöhungen, Beförderungen, aber auch Kritik. So besteht die extrinsische Motivation lediglich aus der positiven oder negativen Verstärkung: Belohnung oder Zwang.<sup>70</sup>

Im Allgemeinen haben extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigen Effekt, während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung erzielen.

Anzumerken ist, dass bei einem Mitarbeiter extrinsische Anreize ohne intrinsische Motivation nur wenig ausrichten, da Mitarbeiter grundsätzlich intrinsisch motiviert sind. Folglich kann das Vorhandensein intrinsischer Motivation als die langfristige Basis für die Leistungsbereitschaft betrachtet werden.

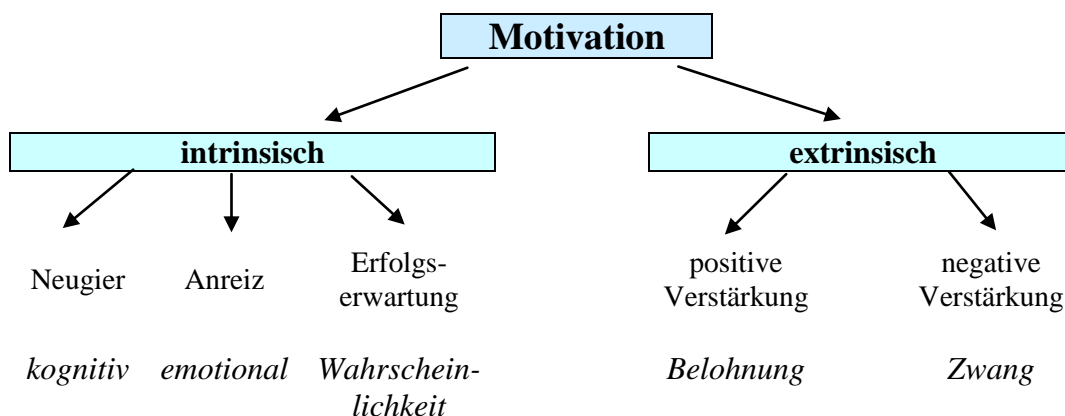


Abbildung 8: Intrinsische und extrinsische Motivation<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Vgl. Oliver, Wilhelm: a.a.O., Hamburg 2010, S.6 f.

<sup>70</sup> Vgl. Ebenda, S. 7 ff.

<sup>71</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: Sächsischer Bildungsserver: Information – Kommunikation – Kooperation, URL < <http://www.sn.schule.de/~ifoerder/images/faq2.png> >, abgerufen am 25.04.2010.

## 6 Motivationstheoretische Ansätze

Motivationstheorien, differenziert nach Prozess- und Inhaltstheorien, werden in Kapitel 6 erläutert. Im Zuge der Prozesstheorien werden die VIE-Theorie von Vroom, die Gleichgewichtstheorie von Adams und das Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler betrachtet. Im Anschluss werden die Bedürfnistheorie von Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die ERG-Theorie von Alderfer, die als Ansätze der Inhaltstheorien gelten, hierzu behandelt.

### 6.1 Prozesstheoretische Ansätze

Prozesstheorien fragen danach, wie ein bestimmtes Verhalten des Einzelnen gelenkt, generiert und erhalten bzw. unterbrochen werden kann. Sie behandeln also das Zusammenspiel der Faktoren, aus denen Motivation und damit die Leistungserbringung hervorgehen.<sup>72</sup> Die Prozesstheorien lassen sich einteilen in Erwartungs-Wert-Theorien, zu denen die VIE-Theorie von Vroom und das Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler gehören, und in die Gleichheitstheorie von Adams.

#### 6.1.1 VIE-Theorie von Vroom

Die VIE-Theorie von Vroom kann als Grundmodell der Prozesstheorien angesehen werden. Die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Erwartung des Mitarbeiters erfüllt wird, spielt eine große Rolle. Menschliches Verhalten wird dabei als Entscheidungsverhalten interpretiert, der Mitarbeiter hat sich für eine von mehreren Handlungsalternativen zu entscheiden. VIE ist die Abkürzung für Valenz, Instrumentalität und Erwartung.<sup>73</sup>

Motivation = Erwartung (E) \* Instrumentalität (I) \* Valenz (V)

**Erwartung (E):** Stellt die aktuell vermutete (subjektive) Wahrscheinlichkeit dar, dass einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Handlungsergebnis folgen wird. Der Wert der Erwartung liegt zwischen 0 und +1.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Vgl. Nicolai, Christina: Personalmanagement, Stuttgart 2006, S. 123.

<sup>73</sup> Vgl. Ebenda, S. 123 f.

<sup>74</sup> Vgl. Ebenda, S. 123 f.

**Instrumentalität (I):** Drückt den Verknüpfungsgrad zwischen einem Handlungsergebnis und einer Handlungsfolge aus. Die Instrumentalität kann einen Wert zwischen -1 und +1 annehmen. Möchte ein Mitarbeiter beispielsweise höheres Einkommen erzielen, braucht er eine Beförderung (= Handlungsergebnis), die wiederum einen instrumentellen Wert zur Erreichung des höheren Einkommens (= Handlungsfolge) darstellt.<sup>75</sup>

**Valenz (V):** Die Valenz ist der empfundene Wert eines Handlungsergebnisses oder einer Handlungsfolge. Dieser Wert kann positiv oder negativ sein. Eine positive Valenz stellt beispielsweise ein höheres Einkommen oder eine Belohnung dar, eine negative Valenz dagegen besitzt z.B. der Faktor „gefährlicher Arbeitsplatz“.<sup>76</sup>

Die Ergebnisse werden in zwei Ebenen unterschieden. Ergebnisse der 1. Ebene sind Belohnungen für ein bestimmtes Leistungsverhalten, Anreize; → Zwischenziel z.B. Entgelt. Ergebnisse der 2. Ebene sind Bedürfnisse, Ziele des Individuums; → Endziel z.B. Autokauf.<sup>77</sup>

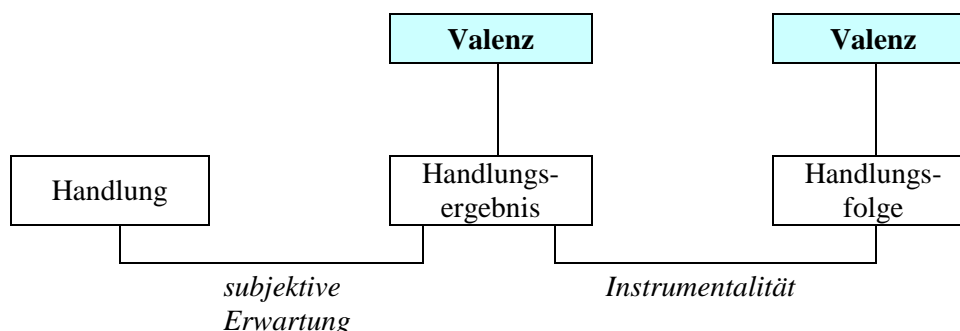


Abbildung 9: VIE-Theorie von Vroom<sup>78</sup>

Eine hohe Mitarbeitermotivation wird nur erreicht, wenn es dem Management durch Zielsetzung und Errichtung entsprechender Anreizsysteme gelingt, dass mit der Verwirklichung der Aufgabenziele gleichzeitig individuelle Ziele erfüllt werden. Diese individuellen Ziele müssen durch die Mitarbeiter auch als tatsächlich erreichbar wahrgenommen werden.<sup>79</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Nicolai, Christina: a.a.O., Stuttgart 2006, S. 123.

<sup>76</sup> Vgl. Ebenda, S. 123 f.

<sup>77</sup> Vgl. Ebenda, S. 123 f.

<sup>78</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an : Olbrich, Andreas: VIE-Theorie von Vroom: URL: <<http://homepage.univie.ac.at/Andreas.Olbrich/krampe2.jpg>>, abgerufen am 26. 04.2010

<sup>79</sup> Vgl. Nicolai, Christina: a.a.O., Stuttgart 2006, S. 123.

### 6.1.2 Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler

Das Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler untersucht die Frage, wie Motivation, Leistung und Zufriedenheit zusammenhängen. Es stützt sich auf die VIE-Theorie von Vroom, betrachtet jedoch die Erwartungsbildung genauer.<sup>80</sup>

Das Modell beinhaltet vier zentrale Variablen:<sup>81</sup>

**Bemühung (Anstrengung):** Die Anstrengung des Mitarbeiters zur Erfüllung einer Aufgabe hängt von der Wertigkeit der Belohnung ab.

**Arbeitsdurchführung (Leistung):** Die Leistung wird durch die Anstrengung des Mitarbeiters und verschiedene situative Faktoren ausgelöst.

**Belohnung:** Für die Leistung erhält der Mitarbeiter eine Belohnung.

**Zufriedenheit:** Der Mitarbeiter ist zufrieden, wenn die effektive Belohnung angemessen ist.

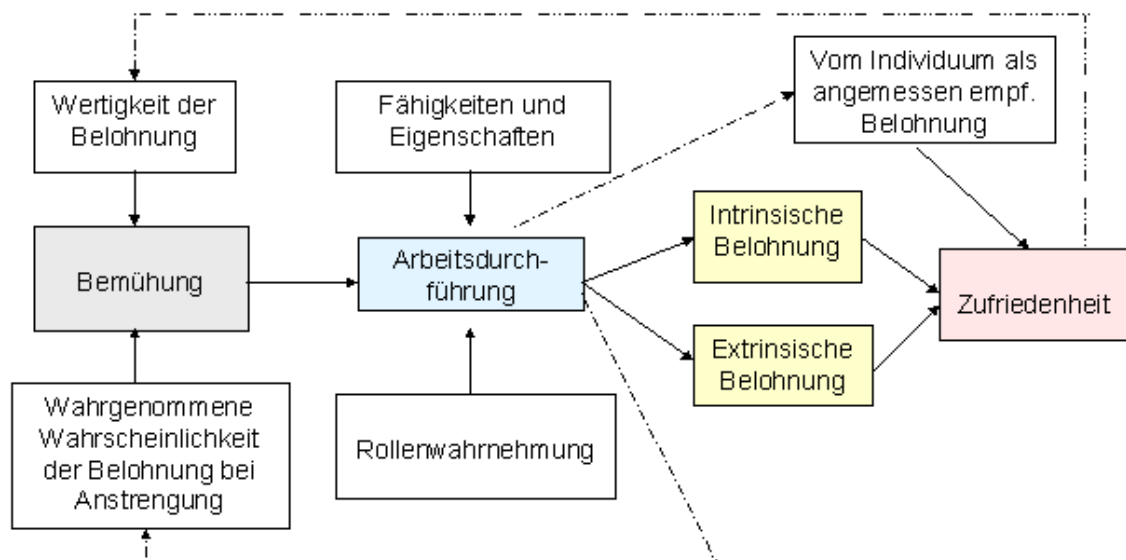


Abbildung 10: Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus: a.a.O., Deutschland 2005, S. 134 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Ebenda, S. 134 ff.

<sup>82</sup> Lernplattform: Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler. URL: < <http://www.paukr.de/uploads/image/Porter-lawler.PNG> >, abgerufen am 26.04.2010.

Eine Belohnung wird dabei als intrinsisch bezeichnet, wenn bereits die Durchführung der Handlung als befriedigend erlebt wird, z.B. Erfolgserlebnisse oder das Gefühl eine sinnvolle Arbeit zu leisten. Hingegen ist sie extrinsisch, wenn eine Belohnung durch Dritte erfolgt, z.B. finanzielle Belohnung oder Beförderung. Die Zufriedenheit des Mitarbeiters hängt aber nicht nur von den erzielten Belohnungen ab, sondern auch davon, wie gerecht die eigene Belohnung im Vergleich zu anderen Mitarbeitern empfunden wird.<sup>83</sup>

Die Auswirkungen der Handlung fließen als Erfahrung in das künftige Verhalten des Mitarbeiters ein, was den Namen Erwartungswert-Modell erklärt.<sup>84</sup>

### 6.1.3 Gleichgewichtstheorie von Adams

Die Gleichgewichtstheorie von Adams beinhaltet einen interpersonellen Vergleich zur Verteilungsgerechtigkeit. Folglich vergleicht ein Mitarbeiter seine Leistung, Einsatz und Entlohnung mit anderen Mitarbeitern und empfindet dabei subjektiv Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit.<sup>85</sup>

Die Gleichgewichtstheorie von Adams geht davon aus, dass das Arbeitsverhältnis eine Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist, d.h. der Arbeitnehmer stellt Inputs (Kenntnisse, Leistung, Ausbildung, usw.) und erhält dafür vom Arbeitgeber Outputs (Entlohnung, Sicherheit, Anerkennung usw.). Die Arbeitnehmer streben jeweils ein Gleichgewicht zwischen Entlohnung und Leistung an.<sup>86</sup>

Gerechtigkeit wird dann empfunden, wenn das eigene Austauschverhältnis dem der Vergleichsperson entspricht. Hingegen wird Ungerechtigkeit empfunden, wenn das eigene Austauschverhältnis dem der Vergleichsperson abweicht. Folglich kommt es zu Spannungen. Diese Spannungen können als Motivation interpretiert werden, die bestimmte Reaktionen auslösen, um diese Spannungen zu lösen. Reaktionen können u.a. sein, dass der Mitarbeiter das eigene Input/Output ändert, dass höhere Entlohnung gefordert wird, oder die Vergleichsperson gewechselt wird.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus: a.a.O., Deutschland 2005, S. 134 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Ebenda, S. 134 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Ebenda S. 129 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Ebenda S. 129 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Ebenda S. 129 ff.

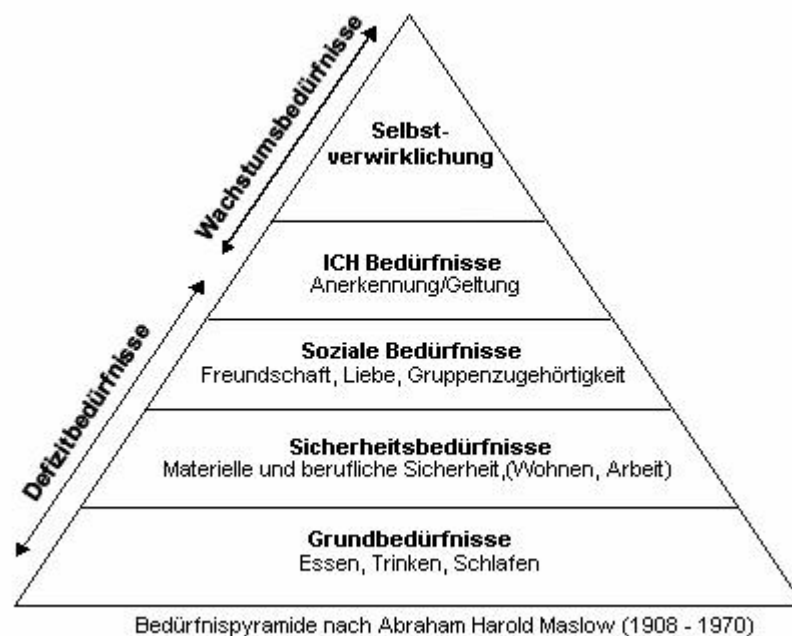
## 6.2 Inhaltstheoretische Ansätze

Inhaltstheorien beschreiben, was in einer Person Verhalten erzeugt und aufrechterhält. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse jedes Individuums.<sup>88</sup>

Bekannte Ansätze der Inhaltstheorien sind u.a. die Bedürfnispyramide von Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, sowie die ERG-Theorie von Alderfer.

### 6.2.1 Bedürfnistheorie von Maslow

Maslow unterscheidet insgesamt fünf hierarchisch geordnete Bedürfnisse, denen er die entsprechenden Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung gegenüberstellt. Das Verhalten der Menschen wird nach Maslow durch die fünf Bedürfnisse beeinflusst.<sup>89</sup>



**Abbildung 11:** Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Timmermann, Manfred; Esser, Ernst; Ladra, Bernd; Walter, Rolf-Helge: Personalführung. Führungsstil. Motivation. Mitbestimmung, Stuttgart 1977, S. 73.

<sup>89</sup> Vgl. Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personalmanagement, Stuttgart 2007; S. 21 ff.

<sup>90</sup> Institut für Wirtschaftsinformatik: Bedürfnispyramide nach Maslow, URL: < <http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/files/1v/sosem07/seminar/Uffen/Meine%20Websites/anhang-Dateien/image004.jpg> >, abgerufen am 27.04.2010.

**Die fünf Bedürfnisklassen nach Maslow können kurz in folgender Weise charakterisiert werden:**

1. Die Grundbedürfnisse umfassen die grundlegenden Bedürfnisse wie beispielsweise Verlangen nach Essen, Trinken, Kleidung und Wohnung. Werden diese Bedürfnisse konstant befriedigt, verlieren sie an Bedeutung.<sup>91</sup>
2. Das Sicherheitsbedürfnis drückt sich aus in dem Verlangen nach Schutz vor unvorhersehbaren Ereignissen des Lebens z.B. Krankheit, Unfall etc. Wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind, die Sicherheitsbedürfnisse aber nicht, bestimmen diese weitgehend das Verhalten.<sup>92</sup>
3. Die sozialen Bedürfnisse umfassen das Streben nach Gruppenzugehörigkeit, Freundschaft, Liebe etc. und befriedigenden sozialen Beziehungen.<sup>93</sup>
4. ICH-Bedürfnisse umfassen zum einen den Wunsch nach Stärke, Leistung und Kompetenz, zum anderen das Bedürfnis nach Prestige, Status, und Macht. Darauf gründet sich das Selbstwertgefühl eines Menschen.<sup>94</sup>
5. Als letzte und höchste Klasse werden die Selbstverwirklichungsbedürfnisse genannt. Damit spricht Maslow das Streben nach der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit an.<sup>95</sup>

Maslow nennt die unteren vier Bedürfnisse Defizitbedürfnisse, da bei Nichtbefriedigung dieser ungünstige Folgen zu erwarten sind. Diese Bedürfnisse müssen befriedigt sein, damit man zufrieden ist, wenn sie jedoch erfüllt sind, hat man keine weitere Motivation in dieser Richtung mehr. Das fünfte Bedürfnis wird als Wachstumsbedürfnis bezeichnet. Wachstumsbedürfnisse können gegenüber den Defizitbedürfnissen nie wirklich befriedigt werden.

Die Bedürfnispyramide von Maslow sagt aus, dass das jeweils höher stehende Bedürfnis erst an Bedeutung gewinnt, wenn die hierarchisch niedrigeren Bedürfnisse grundsätzlich befriedigt sind.

---

<sup>91</sup> Vgl. Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: a.a.O., Stuttgart 2007; S. 21 f.

<sup>92</sup> Vgl. Ebenda, S. 21 f.

<sup>93</sup> Vgl. Ebenda, S. 21 f.

<sup>94</sup> Vgl. Ebenda, S. 21 f.

<sup>95</sup> Vgl. Ebenda, S. 21 f.

## 6.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg befasst sich insbesondere mit Faktoren, die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit auslösen können. Diese Faktoren werden unterteilt in Motivatoren und Hygienefaktoren.<sup>96</sup>

Arbeitszufriedenheit kann nur über intrinsische Faktoren erreicht werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen. Motivatoren sind beispielsweise Arbeitsinhalt, Anerkennung oder Aufstiegsmöglichkeit. Arbeitsunzufriedenheit wird durch extrinsische Faktoren der Arbeitsumwelt hervorgerufen. Hygienefaktoren können keine Zufriedenheit erzeugen, sondern nur Unzufriedenheit vermindern. Nach Maslow befriedigen Hygienefaktoren vor allem extrinsische Arbeitsbedürfnisse. Hygienefaktoren sind z.B. die Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, Entlohnung und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Motivatoren erhöhen die Arbeitszufriedenheit, ohne Arbeitsunzufriedenheit abzubauen. Daraus folgt nach Herzberg, dass sich Hygienefaktoren nur sehr begrenzt als Anreiz zur Leistungssteigerung eignen und Vorgesetzte sich an Motivatoren orientieren sollen.<sup>97</sup>

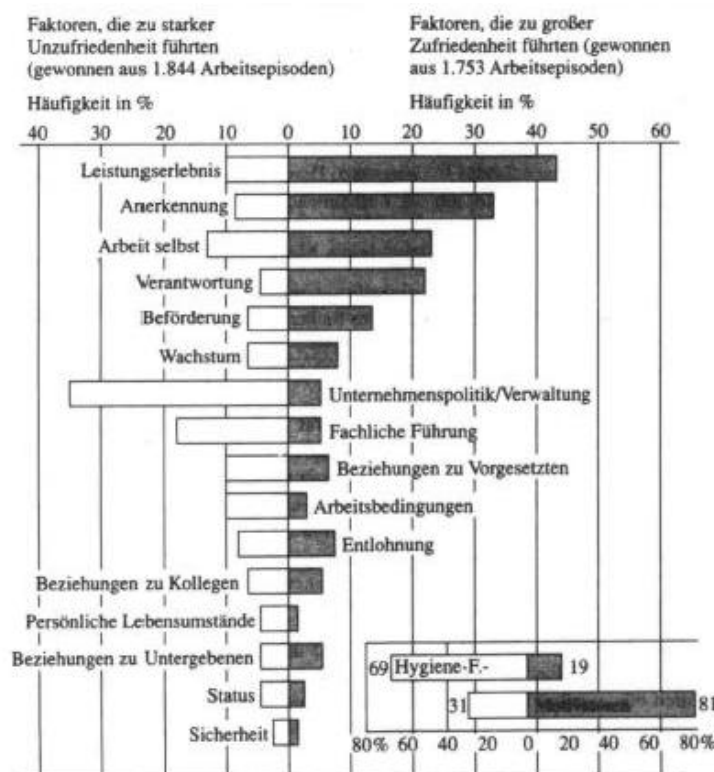


Abbildung 12: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Vgl. Timmermann, Manfred; Esser, Ernst; Ladra, Bernd; Walter, Rolf-Helge: a.a.O., Stuttgart 1977, S. 76 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Ebenda, S. 76 ff.

<sup>98</sup> Lernplattform: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. URL: < <http://www.paukr.de/uploads/image/herzberg.gif> >, abgerufen am 29.04.2010.



### 6.2.3 ERG-Theorie von Alderfer

Die ERG-Theorie von Alderfer stützt sich an die Bedürfnispyramide von Maslow, die aufgrund von Überschneidungen auf die nachstehenden drei Bedürfniskategorien reduziert wurde.<sup>99</sup>

**Existence needs** (Existenzbedürfnisse): z.B. Essen, Trinken, Gehalt, Krankenschutz.

**Relatedness needs** (Beziehungsbedürfnisse): z.B. Schutz vor Übergriffen, Verständnis, Akzeptanz, Geltung.

**Growth needs** (Wachstumsbedürfnisse): z.B. Streben nach Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Selbstvertrauen.

Nach der ERG-Theorie von Alderfer müssen Bedürfnisse der unteren Ebene nicht befriedigt sein, um die nächste Bedürfnisklasse erreichen zu können. Alderfer geht davon aus, dass ein Mensch von mehr als einem Bedürfnis gleichzeitig motiviert werden kann. Eine Allgemeingültigkeit der Aussagen ist jedoch empirisch nicht nachgewiesen.<sup>100</sup>

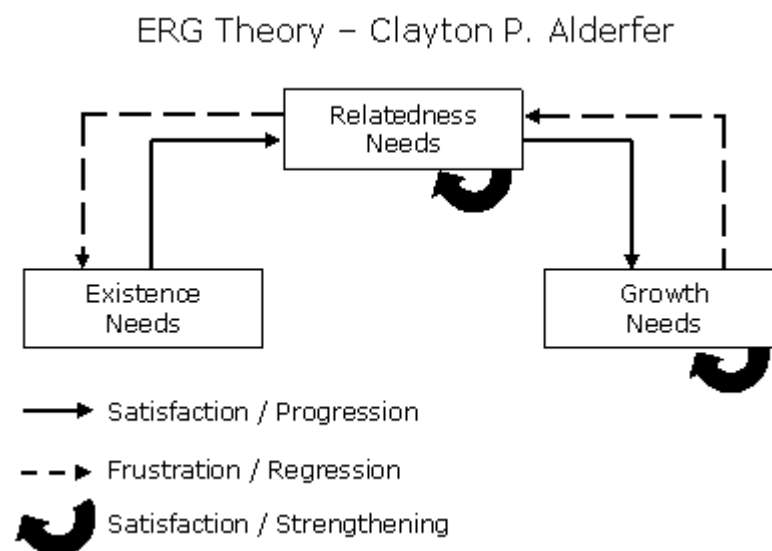


Abbildung 13: ERG-Theorie von Alderfer<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Vgl. Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: a.a.O., Stuttgart 2007; S. 24 f.

<sup>100</sup> Vgl. Ebenda, S. 24 f.

<sup>101</sup> Plattform, 12 Manage: ERG-Theorie von Alderfer, URL: <[http://www.12manage.com/index\\_de.html](http://www.12manage.com/index_de.html)>, abgerufen am 01.05.2010.

## 6.3 Fazit zu den Motivationstheorien

Motivationstheorien liefern Unternehmen einen Ansatz dafür, wie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebaut und optimal eingesetzt werden können. Sie dienen jedoch nur als Richtlinien bei der Motivation von Mitarbeitern.

Von den erwähnten Motivationstheorien leistet zwar jede einen Beitrag zum besseren Verständnis menschlicher Verhaltensweisen, jedoch kann keine Theorie als die ideale aufgefasst werden. Jede der Motivationstheorien berücksichtigt zwar neue Elemente, vernachlässigt jedoch wieder andere.

Die Inhaltstheorien der Motivation versuchen zwar die Frage zu beantworten, wonach ein Mensch strebt, welche Motive in bestimmten Situationen wirksam werden und den Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, jedoch können sie nicht erklären, welche kognitiven Prozesse in Menschen ablaufen, die zu einem bestimmten Verhalten führen.

An dieser Stelle müssen die Inhaltstheorien zu den Prozesstheorien erweitert werden, da die Prozesstheorien der Motivation den Motivationsverlauf und die ablaufenden kognitiven Prozesse zu erklären versuchen. Sie beantworten die Frage, was sich in einem Menschen abspielt, der etwas anstrebt. Im Zentrum des Interesses steht dabei der Prozess, der dazu führt, dass eine bestimmte Alternative ausgewählt wird, während eine andere verworfen wird.

# 7 Motivation durch Führung

In Kapitel 7 werden die Motivationsinstrumente, materieller und immaterieller Art, in ihrer Bedeutung und Funktion für die Motivation der Mitarbeiter untersucht.

Es wird aufgezeigt, auf welche Art und Weise Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zur Leistung motivieren können und wie sich die Motivation der Mitarbeiter auf das Arbeitsumfeld auswirkt.

## 7.1 Anreizsysteme

Anreizsysteme sind zentrale Instrumente zur Unternehmensführung. Ziel eines Anreizsystems ist es, die Mitarbeiter zur Leistung zu motivieren. Je individueller und damit breiter das Anreizsystem ausgestaltet ist, umso motivierender wirkt sich dies auf Mitarbeiter aus.<sup>102</sup>

Ein Anreizsystem muss Anreize personenbezogen gestalten. Je nach Mitarbeitertypus muss auf die optimale Kombination intrinsischer und extrinsischer bzw. immaterieller und materieller Anreize geachtet werden, um die Fähigkeiten jedes Einzelnen personenbezogen optimal zu aktivieren.

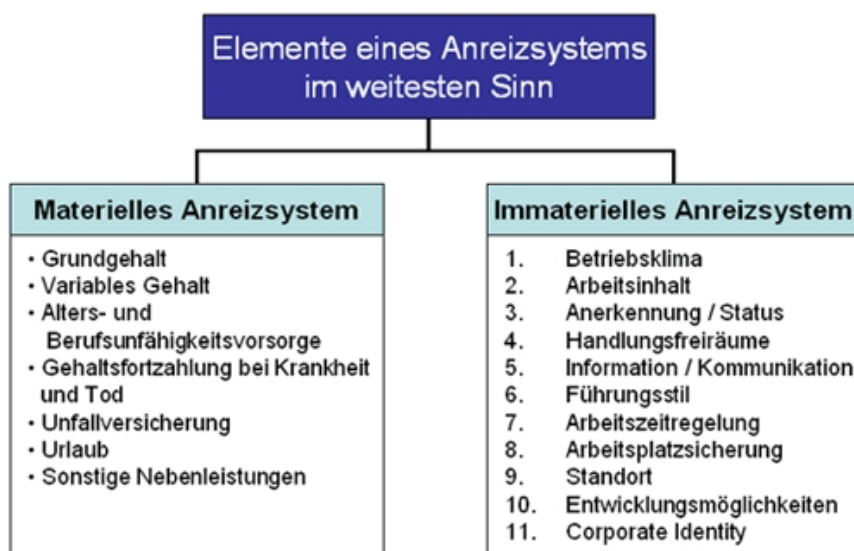


Abbildung 14: Elemente eines Anreizsystems<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Andrea, Graf; Kammel, Andreas; Lindert Klaus: a.a.O., S. 164 ff.

<sup>103</sup> Vgl. TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag: URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/3100723.jpg>>, abgerufen am 16.05.2010.

## 7.2 Materielle Anreize

Materielle Anreize (monetäre Anreize) sind Anreize, die eher kurzfristig wirken. Sie lassen sich in finanzielle (z.B. Lohn- und Gehaltserhöhungen, Prämien) und in nicht finanzielle Anreize (z.B. Sozial- und Dienstleistungen) einteilen.<sup>104</sup>

Materielle Anreizsysteme sind jedoch umstritten, da Anreize langfristig gesehen demotivierend wirken, weil sich die Mitarbeiter an die Belohnungen gewöhnen und ihre ursprüngliche Motivation vergessen. Die Problematik ist, dass man den Mitarbeitern stets noch bessere Anreize bieten muss, um sie zufrieden zu stimmen.

Materielle Anreize alleine genügen daher nicht, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen und einen hohen, nachhaltigen Zufriedenheitsgrad erzielen zu können. Besser geeignet dazu ist der Einsatz immaterieller Anreize.

**Materielle Anreize können u.a. sein:**

### 7.2.1 Lohn/Gehalt

Der Lohn oder das Gehalt können sich sowohl an der Anforderung als auch an der Leistung der Tätigkeit orientieren. Anforderungsorientierte Entlohnungen sind z.B. Zeitlohn oder Fixgehalt. Leistungsorientiert wären der Akkordlohn, Prämienlohn, Provisionen, Sonderentgelte oder Zulagen.

Der Anreiz über Geld kann jedoch dazu führen, dass nur noch bestimmte "wichtige" Arbeiten erledigt werden, nämlich die, für die man zusätzlich etwas bekommt.

Je größer die Belohnung, desto größer die Leistung. Eine zu geringe Bezahlung hingegen, kann demotivierend wirken, vorhandene Motivation zerstören oder in die falsche Richtung lenken.

---

<sup>104</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Andrea, Graf; Kammel, Andreas; Lindert Klaus: a.a.O., S. 165.

## 7.2.2 Mitarbeiterbeteiligungen

Bei der Mitarbeiterbeteiligung werden Arbeitnehmer auf freiwilliger Basis oder auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung am Erfolg eines Unternehmens beteiligt. Grundsätzlich kann hierbei zwischen Kapital- und Erfolgsbeteiligung unterschieden werden.

Kapitalbeteiligungen können entweder auf Fremd- oder Eigenkapital basieren. Von Erfolgsbeteiligung spricht man, wenn die Mitarbeiter zusätzlich zur Lohn- oder Gehaltsvereinbarung einen Anteil am Erfolg des Unternehmens erhalten.

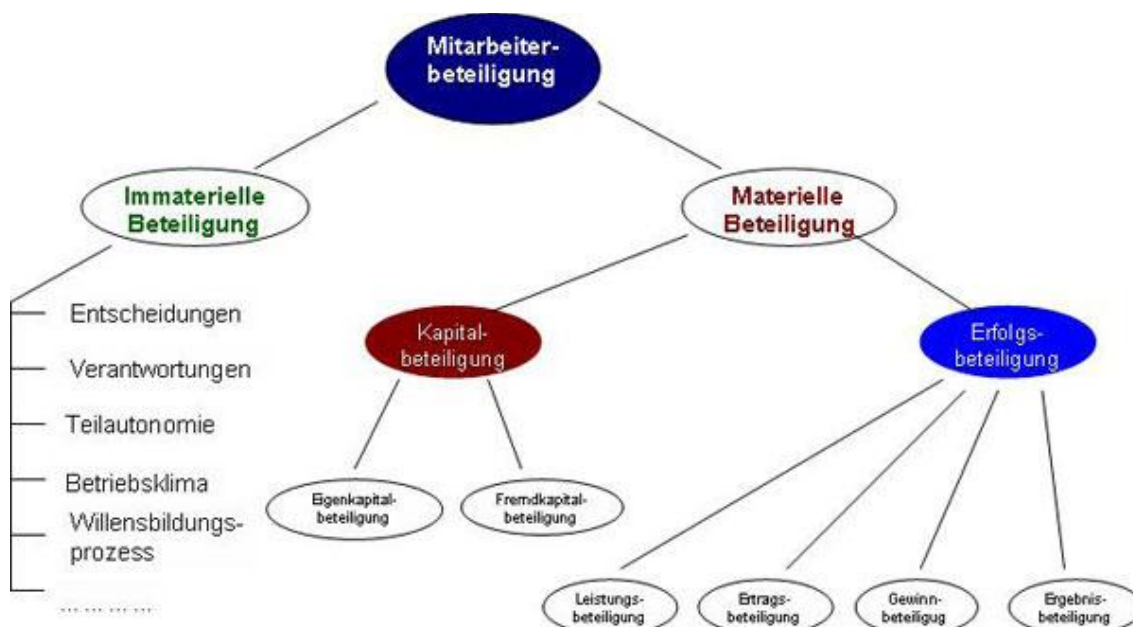


Abbildung 15: Mitarbeiterbeteiligung<sup>105</sup>

Durch die Mitarbeiterbeteiligung soll die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden. Ebenso wird die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen verbessert und erhöht.

<sup>105</sup> Netzwerk für Humanressourcen: Informations- und Kommunikationsdrehscheibe rund um das Thema Personalmanagement. URL: < <http://www.netzwerk-hr.at/images/content/mitarbeiterbeteiligung.jpg>>, abgerufen am 17.05.2010.

### 7.2.3 Cafeteria Systeme

Unter einem Cafeteria-System versteht man die Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich aus vorgegebenen betrieblichen Sozialleistungen eine individuelle Auswahl zusammenstellen zu können.<sup>106</sup>

Der Vorteil für den Mitarbeiter liegt klar auf der Hand, da er von angebotenen Leistungen diejenigen wählen kann, die seinen Bedürfnissen gerecht werden.<sup>107</sup>

Eine Voraussetzung für ein solches System ist aber, dass das Unternehmen im Vorfeld mittels einer Umfrage festgestellt hat, welche betrieblichen Sozialleistungen von den Mitarbeitern erwünscht sind.

Der besondere Reiz des Cafeteria-Ansatzes liegt in der Möglichkeit, die Nutzenwirkungen der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen zu steigern, ohne dass hierfür das Budget erhöht werden muss.<sup>108</sup>

#### **Sozialleistungen können u.a. sein:**

- zusätzliche Versicherungsleistungen
- Urlaubsangebote
- flexible Arbeitszeiten
- Gewinnbeteiligungen
- kostenlose Vorsorgeuntersuchung
- Dienstauto
- Dienstwohnung
- Sportleistungen
- Kinderbetreuung
- Weiterbildungsleistungen etc.

---

<sup>106</sup> Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. Berlin, Heidelberg, New York 2005, S. 164.

<sup>107</sup> Vgl. Ebenda, S. 165.

<sup>108</sup> Vgl. Ebenda, S. 165.

## 7.3 Immaterielle Anreize

Immaterielle Anreize (nichtmonetäre Anreize) beziehen sich auf Aspekte wie persönlichen Erfolg, Anerkennung, Status, oder auch soziale Kontakte, Sicherheit und herausfordernde Tätigkeit. Sie gelten in vielen Unternehmen als wichtigster und dominierender Motivationsfaktor.<sup>109</sup>

**Nachstehend werden einige immaterielle Anreize angeführt:**

### 7.3.1 Führungsqualität

Mitarbeiter sind die bedeutendste Ressource des Unternehmens. Daher ist jede Führungskraft vom Einsatz und dem Erfolg der Mitarbeiter abhängig und sollte deshalb Strategien entwickeln, diese in die richtige Richtung zu lenken und zu unterstützen. Gleichzeitig müssen Führungskräfte aber auch auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und verstehen, was die Mitarbeiter motiviert, um Höchstleistungen zu bringen. Eine gute Bezahlung allein reicht zur Motivation nicht aus.

Nicht nur fachliche Kompetenzen stehen im Vordergrund der Führungsqualitäten. Die gesamte Persönlichkeit einer Führungskraft wirkt sich als treibende Kraft auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Da Mitarbeiter grundsätzlich intrinsisch motiviert sind, ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeiter gemäß ihrer Talente und Stärken einzusetzen und Demotivatoren auszuräumen.

**Folgende Eigenschaften sollte eine Führungskraft u.a. haben:**

- Entscheidungskraft
- Zielsicherheit und klare Vorstellungen über das Erreichen der eigenen Ziele
- überzeugendes Auftreten und Durchsetzungsvermögen
- Motivation und Interesse, die Mitarbeiter nachhaltig zu fördern
- Delegation
- effektives Selbstmanagement

---

<sup>109</sup> Vgl. Nicolai, Christina: a.a.O., Stuttgart 2006, S. 127f.

### 7.3.2 Gestaltung des Arbeitsinhalts

Der Arbeitsinhalt ist ein wichtiger Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit und ist somit entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter. Die Arbeitsaufgaben sollten den Fähigkeiten des Mitarbeiters entsprechen, damit sich der Mitarbeiter mit den Aufgaben identifizieren und sich auch persönlich entfalten kann.<sup>110</sup>

Eine negative Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit wird durch Über- bzw. Unterforderung der Mitarbeiter hervorgerufen. Sowohl bei der Überforderung als auch bei der Unterforderung werden die individuellen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht im geeigneten Maß berücksichtigt. Über- und Unterforderung ist unbedingt zu vermeiden, da dadurch die Motivation der Mitarbeiter sinkt.<sup>111</sup>

### 7.3.3 Delegation

Delegation bedeutet, dass die Führungskraft den Mitarbeitern Verantwortung und Aufgabenbereiche überträgt.<sup>112</sup>

Delegation ist ein wichtiges Führungsinstrument und bietet sowohl für die Führungskraft als auch für den Mitarbeiter Vorteile. Die Führungskraft wird durch Delegation erheblich entlastet und kann sich anderen Aufgaben widmen. Ebenso werden das Verantwortungsbewusstsein, Engagement und die Motivation von Mitarbeitern gefördert. Die Übergabe von Verantwortungen kann jedoch nur reibungslos funktionieren und Nutzen bringen, wenn die Führungskraft weiterhin eine starke Hand behält und klar verständliche Anweisungen gibt.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. Berlin 2005, S. 53.

<sup>111</sup> Vgl. Ebenda, S. 53.

<sup>112</sup> Vgl. Aigner, Gottfried: Mitarbeiter richtig motivieren. Mehr leisten durch mehr Wissen. Düsseldorf, Wien 1992, S. 158 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Ebenda, S. 158 ff.



### **7.3.4 Motivation durch Zielvereinbarungen**

Das Führen mit Zielen geht auf die bereits beschriebene Management-by-Objectives Technik zurück.

Die Motivation der Mitarbeiter kann durch Zielvereinbarungen erheblich gesteigert werden. Zielvereinbarungen regeln, welche Leistungen Mitarbeiter bis wann erbringen sollen und richten Aktivitäten auf angestrebte Ziele aus. Durch Zielvereinbarungen werden die Führungskräfte entlastet und Mitarbeitern ermöglichen sie letztendlich ein eigenverantwortliches, engagiertes, motiviertes und effizientes Arbeiten.

Demzufolge trägt das Führen mit Zielen wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

### **7.3.5 Betriebsklima**

Ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen, stellt den größten immateriellen Anreiz dar. Ein Mitarbeiter, der sich anerkannt fühlt, der seine Arbeitsaufgaben bewältigen kann und nicht überfordert ist, wird zufrieden sein und versuchen, bestmögliche Leistungen zu erbringen. Ein schlechtes Betriebsklima hingegen kann bei Mitarbeitern Frustration, Demotivation und schlussendlich Kündigung verursachen.<sup>114</sup>

**Zu den Faktoren des Betriebsklimas gehören u.a.:**

- der Arbeitsplatz an sich
- die Arbeitsräume und Arbeitsbedingungen
- die Information und Kommunikation
- die Arbeitsabläufe
- der Führungsstil
- der Umgang untereinander

---

<sup>114</sup> Vgl. Albs, Norbert: a.a.O., Berlin 2005, S. 41 ff.

### **7.3.6 Information und Kommunikation**

Information und Kommunikation sind von fundamentaler Bedeutung für die Unternehmensführung. Nahezu alle Tätigkeiten wie Planungen, Entscheidungen, Berichte, etc. setzen Fragen, Antworten und Gespräche voraus. Kommunikations- und Informationsflüsse erstrecken sich sowohl auf den innerorganisatorischen Bereich, als auch auf den Austausch zwischen dem Unternehmen mit der Umwelt wie beispielsweise mit Kunden oder Lieferanten.

Der Unternehmenserfolg hängt wesentlich von der Kommunikation, also den Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter und den Kommunikationsstrukturen des Unternehmens, ab. Kommunikation dient nicht nur der menschlichen Orientierung, sondern stillt gleichzeitig ein soziales Grundbedürfnis. Informierte Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter. Information und Kommunikation steigert dadurch auf diesem Wege die Leistung des Unternehmens.

### **7.3.7 Anerkennung und Kritik**

Anerkennung und Lob ist für jeden Menschen sehr wichtig, sie geben Bestätigung und fördern das Selbstwertgefühl, die Zufriedenheit und die Motivation. Anerkennung wirkt nur positiv, wenn sie echt gemeint und authentisch ist.<sup>115</sup>

Ein wichtiges Führungselement ist auch die Äußerung von Kritik. In Form eines Kritikgesprächs sollte auf das Fehlverhalten einer Person hingewiesen werden. Kritik sollte immer sachlich, klar und verständlich ausgedrückt werden, damit die Basis für eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht zerstört wird.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Albs, Norbert: a.a.O., Berlin 2005, S. 68 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Ebenda, S. 70 ff.

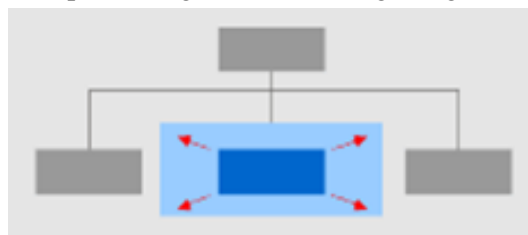
## 7.4 Die Arbeitsaufgaben

Die Arbeitsaufgaben haben einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Sind die Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass aus ihnen selbst heraus Interesse und Engagement und die Motivation zum Weiterhandeln entsteht, dann sind optimale Voraussetzungen für die Erbringung der Arbeitsleistung vorhanden. Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsaufgaben können sein:

### 7.4.1 Job Enlargement

Job Enlargement ist eine Aufgabenerweiterung um strukturell gleichartige Aufgaben. Mit der Aufgabenerweiterung werden Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung ergriffen, sodass der Arbeitsinhalt des Mitarbeiters so ausgedehnt wird, dass zusätzliche Arbeitselemente die Tätigkeit bereichern. Ziel ist es, einseitige Belastung und Monotonie zu verringern und durch größere Zufriedenheit die Arbeitsergebnisse zu verbessern.<sup>117</sup>

**Job Enlargement**  
Prinzip der Aufgabenerweiterung/-vergrößerung



Der Mitarbeiter übernimmt innerhalb seines Arbeitsplatzes mehrere unterschiedliche Tätigkeiten.

**Abbildung 16:** Job Enlargement<sup>118</sup>

#### Vorteile:

- Vergrößerung der Arbeitsinhalte
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation

#### Nachteile:

- höhere Belastung der Mitarbeiter
- Unfähigkeit zum Wachsen an der Aufgabe

<sup>117</sup> Vgl. Schmidt, Götz: Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken. Wiesbaden 2003, S. 53 f.

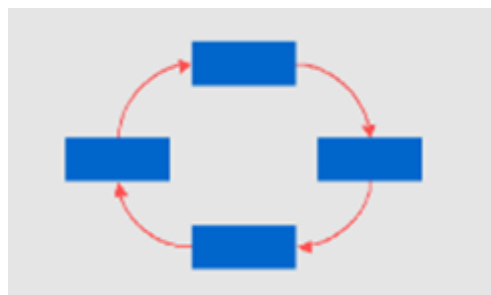
<sup>118</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: 4Managers: Der direkte Zugang zu Themen, Tipps und Trends, URL: < [http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment\\_03.gif](http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment_03.gif)>, abgerufen am 22.05.2010.

### 7.4.2 Job Rotation

Job Rotation ist ein regelmäßiger, systematischer, planmäßiger Wechsel von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe. Dadurch kann die Arbeitsmonotonie und die einseitige Belastung verhindert werden.<sup>119</sup>

Durch Job Rotation können die Fachkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter entfaltet und vertieft werden.

**Job Rotation**  
Prinzip des Arbeitsplatzwechsels



Es findet ein Tausch von Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe statt, die einzelnen Arbeitsinhalte bleiben unverändert.

**Abbildung 17:** Job Rotation<sup>120</sup>

#### Vorteile:

- Vermeidung einseitiger Belastung/Monotonie
- höhere Anpassungsfähigkeit
- bessere Kenntnis der Arbeitszusammenhänge

#### Nachteile:

- erhöhter Einübungs- und Planungsaufwand
- Verzögerungen in den Arbeitsabläufen
- Überforderung der Mitarbeiter

<sup>119</sup> Vgl. Schmidt, Götz: a.a.O., Wiesbaden 2003, S. 53.

<sup>120</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: 4Managers: a.a.O. URL: < [http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment\\_03.gif](http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment_03.gif)>, abgerufen am 22.05.2010.

### 7.4.3 Job Enrichment

Das Job Enrichment stellt eine Aufgabenbereicherung dar, bei der neue qualitativ höherwertige Aufgaben den bestehenden Aufgaben hinzugefügt werden. Der Mitarbeiter wird durch eine Anreicherung der Aufgaben, eine Erweiterung seiner Entscheidungskompetenzen und die Erhöhung seiner Verantwortung gefordert, anspruchsvollere Leistungen zu erbringen.<sup>121</sup> Job Enrichment kann sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken. Dadurch strebt der Mitarbeiter auch Selbstverwirklichung an und erhält die verdiente Anerkennung.

#### Vorteile:

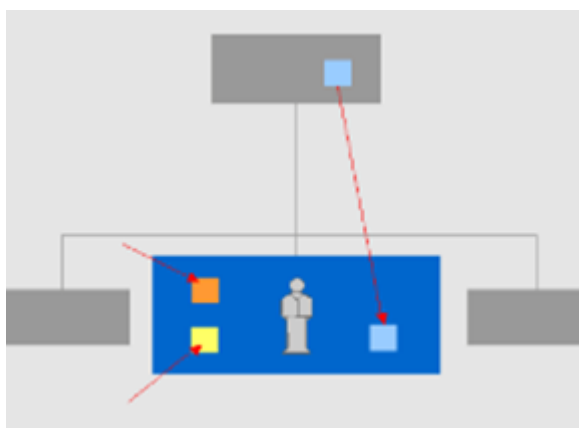
- höhere Arbeitszufriedenheit
- Verminderung einseitiger Belastung/Monotonie
- interessantere Aufgaben
- Entwicklung der Mitarbeiter

#### Nachteile:

- Unzufriedenheit bei Überforderung
- höhere Belastung der Mitarbeiter

#### Job Enrichment

Prinzip der Aufgabenbereicherung



Der bisherige Aufgabenbereich wird bereichert, durch Aufgaben und Tätigkeiten,

- die zuvor einer höheren hierarchischen Ebene zugeordnet waren und
- die qualitativ höherwertig und anspruchsvoller sind.

Durch ein Mehr an Entscheidungs-, Durchführungs- und Verantwortungskompetenzen vergrößert sich der Dispositions- und Handlungsspielraum des Mitarbeiters.

Abbildung 18: Job Enrichment<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Vgl. Schmidt, Götz: a.a.O., Wiesbaden 2003, S. 54 f.

<sup>122</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an: 4Managers: a.a.O., URL: < [http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment\\_01.gif](http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment_01.gif)>, abgerufen am 22.05.2010.

### 7.4.4 Teilautonome Arbeitsgruppen

Die Ansätze des Job Enlargements, Job Rotations und Job Enrichments werden bei teilautonomen Arbeitsgruppen auf Gruppensituationen übertragen. Teilautonome Arbeitsgruppen verrichten die Aufgaben gemeinsam und regeln intern, welches Gruppenmitglied welche Teilaufgabe der Gesamtaufgabe wann übernimmt. Durch die selbstständige Arbeitsweise erhalten Mitarbeiter mehr Verantwortung, was die Motivation fördert. Teilautonomen Arbeitsgruppen werden neben den reinen Ausführungstätigkeiten auch Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben übertragen.<sup>123</sup>

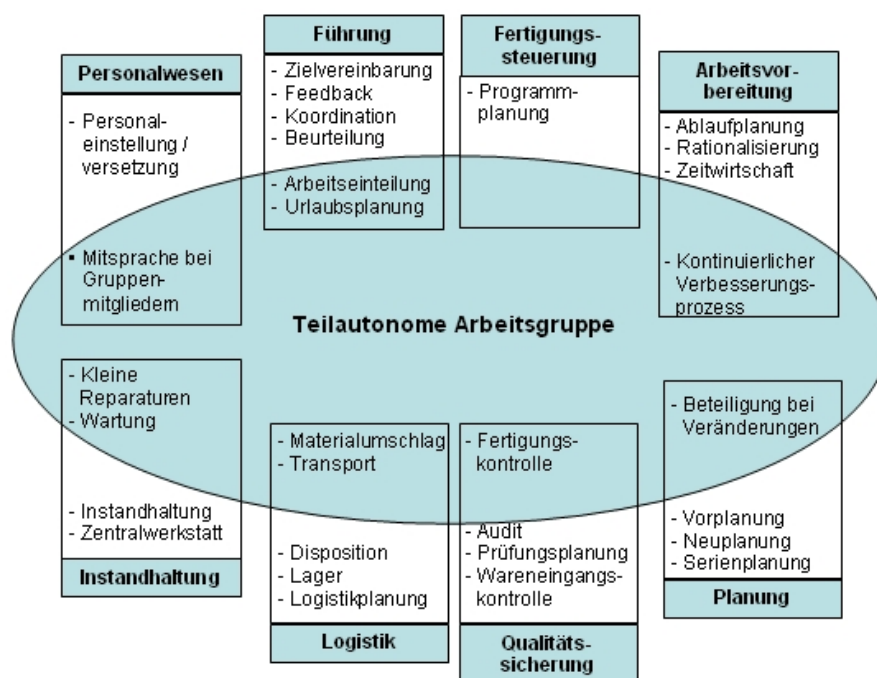


Abbildung 19: Teilautonome Arbeitsgruppe<sup>124</sup>

#### Vorteile:

- Motivation der Mitarbeiter
- Verbesserung von Qualifikation und Kompetenz
- Hierarchieabbau

#### Nachteile:

- Behinderung in der Gruppe
- zu starke Selbstkontrolle

<sup>123</sup> Vgl. Nicolai, Christina: Personalmanagement, Stuttgart 2006, S. 157 ff.

<sup>124</sup> TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag: Klassische Führungstheorien im Überblick, URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/3101644.jpg>>, abgerufen am 23.05.2010.

## 7.5 Fazit zu den Anreizsystemen

Anreize stellen Impulse dar, die Mitarbeiter über materielle (z.B. Geld) oder immaterielle (z.B. Lob) Anerkennung dazu veranlassen so zu handeln, dass über gewünschtes Verhalten ein gesetztes Ziel bestmöglich erreicht wird. Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter kann dabei gesteigert werden. Je individueller und damit breiter das Anreizsystem ausgestaltet ist, umso motivierender wirkt sich dies auf Mitarbeiter aus.

Grundsätzlich anzumerken ist, dass bei einem Mitarbeiter ohne intrinsische Motivation extrinsische Anreize nur wenig ausrichten. Folglich kann das Vorhandensein intrinsischer Motivation als die langfristige Basis für die Leistungsbereitschaft betrachtet werden. Darauf aufbauend sind immaterielle und materielle extrinsische Anreize in Abhängigkeit davon einzusetzen, ob eher kurzfristige oder langfristige Impulse gesetzt werden sollen.

Aus der breiten Palette an materiellen und immateriellen Anreizen sind jene zu wählen, die in spezifischen Situationen den positivsten Einfluss auf die Leistung und Motivation des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern haben. Welche Art des Anreizes – materiell oder immateriell – nun eine größere Rolle spielt, hängt vom Individuum ab, da Menschen auf individuelle Weise motiviert und leistungsbereit sind.

Die Problematik von materiellen Anreizen ist jedoch, wie bereits erwähnt, dass der Anreiz über Geld dazu führen kann, dass Mitarbeiter sich nur noch auf Aufgaben konzentrieren, für die sie ein zusätzliches Entgelt erhalten und andere Aufgaben vernachlässigen. Dieser Aspekt zeigt, dass finanzielle Anreize allein es nicht sind, die Mitarbeiter dazu bewegen, langfristig volle Leistung zu erbringen.

Ein weiteres Problem ist, dass sich Mitarbeiter an das Zusatzentgelt gewöhnen und als selbstverständlich ansehen. Der motivierende Effekt geht somit verloren.

Es kann folglich nicht pauschal davon ausgegangen werden, dass Leistung proportional zu den gewährten finanziellen Mitteln vor allem auf Dauer steigt. Gerade materielle Anreize nehmen über die Zeit mehr die Rolle eines Hygienefaktors an, sodass Geld allein nicht ausreichend ist.

Um das Leistungsverhalten der Mitarbeiter anzuregen, ist es letztendlich entscheidend, dass das Zusammenspiel von Mitarbeiter und Unternehmen passt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter der langfristige Erfolgsgarant für ein gewünschtes Leistungsverhalten ist.



## **8 Unternehmenserfolg und Mitarbeitermotivation**

In Kapitel 8 werden die Vorteile motivierter Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ermittelt und die Ursachen mangelnder Motivation aufgezeigt. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter dauerhaft motiviert werden können, wird verdeutlicht. Demnach wird der direkte Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeitermotivation betrachtet.

Das Verhalten motivierter und demotivierter Mitarbeiter und die Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens werden erläutert. Anhand eines Leitfadengesprächs mit dem Geschäftsführer des Unternehmen GA Austria GmbH, wird dessen Sicht zu Führung und Motivation von Mitarbeitern dargestellt und der letztendliche Zusammenhang zwischen Führungskraft, Führungsverhalten und Mitarbeitermotivation wird aufgezeigt.

*Anmerkung:* Dieses Kapitel ist kaum zitiert, da es von mir stammt.

### **8.1 Mitarbeitermotivation als Grundlage für den Unternehmenserfolg**

Die Leistungsbereitschaft und der Grad der Motivation der Mitarbeiter werden in erster Linie durch den Vorgesetzten beeinflusst. Mitarbeiter zu motivieren und so ihr Engagement für das Unternehmen zu erhöhen muss ein zentrales Ziel sein, schließlich haben motivierte und qualifizierte Mitarbeiter einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

#### **8.1.1 Vorteile motivierter Mitarbeiter für ein Unternehmen**

Wenn Mitarbeiter motiviert sind, verbessert sich deren Leistung, die Loyalität und die Mitarbeiterzufriedenheit. Zufriedene Mitarbeiter sorgen dafür, dass auch die Kunden zufriedener sind.

Zweifelsohne sind engagierte Mitarbeiter, die sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, deutlich leistungsfähiger und innovativer als jene, die dieser Maxime nicht folgen. Durch motivierte Mitarbeiter wird die Mitarbeiterbindung gesteigert, der Teamgeist und die Gruppendynamik gefördert und Fehlzeiten vermindert.

### 8.1.2 Ursachen mangelnder Motivation

Die häufigste Ursache mangelnder Motivation sind Führungsdefizite, wie nachstehend angeführt:

- Unterforderung der Mitarbeiter – zu geringe Leistungserwartungen der Mitarbeiter und umgekehrt Überforderung der Mitarbeiter – zu hohe Leistungserwartungen der Mitarbeiter
- die Führungskraft überträgt keine Verantwortung, sie weiß und kann immer alles besser
- Missachtung der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter
- die Führungskraft greift zu oft ein und kritisiert ständig
- es fehlt an Wertschätzung und Anerkennung
- die Führungskraft informiert und kommuniziert mit ihren Mitarbeitern nicht
- zu häufige Kontrolle und eine geringe Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter
- mangelhafte Wahrnehmung der unterschiedlichen Charaktereigenschaften der Mitarbeiter
- geringe Motivation der Mitarbeiter – keine Zielvorgabe
- Ziellosigkeit der Führungskraft
- Mitarbeitern werden Zusagen gemacht, die später nicht eingehalten werden können
- Mitarbeiter werden nicht ehrlich behandelt und eigene Fehler werden nicht eingestanden

### **8.1.3 Möglichkeiten Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren**

Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Nur eine starke Mannschaft von Mitarbeitern kann sich gegenüber der Konkurrenz behaupten.

Das Führungsverhalten des Vorgesetzten hat den größten Einfluss auf die Mitarbeiter. Daher ist mitarbeiterorientierte Führung der zentrale Schlüssel zum Erfolg. Um das Mitarbeiter-Engagement zu fördern, sollten die Maßnahmen langfristig angelegt werden und die Ziele und Aufgaben des Einzelnen an die Unternehmensstrategie angepasst sein.

**Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter kann dauerhaft motiviert werden, wenn:**

- Mitarbeitern Vorteile geschaffen werden. Dies muss nicht immer Geld sein. Führungskräfte sollten versuchen herauszufinden, was ihren Mitarbeitern wichtig ist. Ist es Geld, Status, eine interessante Aufgabe oder einfach Anerkennung? Diese Dinge sind natürlich bei jedem Mitarbeiter anders.
- ein Teamgeist und gutes Betriebsklima vorhanden ist. Mitarbeiter, die sich wohl fühlen, leisten mehr.
- Mitarbeiter genügend Anerkennung erhalten. Jedes auch noch so kleine Lob motiviert Mitarbeiter.
- Mitarbeitern das Gefühl gegeben wird, dass das, was sie tun, sinnvoll ist und dass sie gebraucht werden. Jedem Mitarbeiter muss der Sinn und Zweck seiner Tätigkeit und der der anderen klar sein.
- mit Mitarbeitern ausreichend kommuniziert wird und Mitarbeiter regelmäßig und umfassend informiert werden.

- Mitarbeitern Verantwortung abgeben und ihnen vertraut wird. Im Falle, dass ein Mitarbeiter einen Fehler macht, sollte ihm die Verantwortung nicht gleich entzogen werden, sondern ihm die Chance gegeben werden, es besser zu machen.
- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert wird. Nur wenn Mitarbeiter selbständig arbeiten, handeln sie eigenverantwortlich. Werden Mitarbeiter ständig kontrolliert und dirigiert, werden sie auch dementsprechend demotiviert.
- Mitarbeitern klare Grenzen gesetzt werden. Grenzen zu setzen hat nichts mit einem autoritären Führungsstil zu tun, sondern mit Klarheit und Direktheit gegenüber den eigenen Mitarbeitern.
- das Arbeitsumfeld stimmt. Das gesamte Arbeitsumfeld fördert oder hemmt die Motivation der Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, dass das Arbeitsumfeld genügend Bewegungsspielraum lässt.
- eine starke Unternehmenskultur geschaffen wird. Eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erbringt hohe Mitarbeitermotivation.
- Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Interessen eingesetzt werden. Wenn ein Mitarbeiter die für ihn richtige Aufgabe hat, braucht man als Vorgesetzter nicht mehr viel motivieren, denn der Mitarbeiter ist dann ein "Selbst-läufer".

## **8.2 Der direkte Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg**

Die Mitarbeitermotivation hat direkten Einfluss auf Unternehmensergebnisse. Folglich haben Mitarbeiter einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Mitarbeiter sind somit die Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg und sind infolgedessen das wichtigste und wertvollste Kapital eines Unternehmens.

### **8.2.1 Verhalten motivierter Mitarbeiter**

Das Verhalten der Mitarbeiter ist für das Unternehmen wesentlich.

Wie verhalten sich nun motivierte Mitarbeiter? Motivierte Mitarbeiter setzen sich für ihr Unternehmen ein, sind leistungsbereit, engagiert, verlässlich und übernehmen gern Verantwortung.

#### **Anzeichen motivierter Mitarbeiter:**

- stellen hohe Anforderungen an sich selbst
- denken mit und zeigen Eigeninitiative
- können sich mit dem Unternehmen identifizieren
- solidarisieren sich mit dem Unternehmen
- kommunizieren positiv untereinander
- sind bereit Überstunden zu leisten
- setzen sich für das Unternehmen ein
- geben wichtige Informationen weiter
- machen Verbesserungsvorschläge
- binden sich an das Unternehmen
- sind ehrgeizig und lernbereit
- möchten sich weiterbilden
- unterstützen sich gegenseitig
- sind gut gelaunt
- sind selten krank

### **8.2.2 Verhalten demotivierter Mitarbeiter**

Sind die Mitarbeiter ständig demotiviert und frustriert, verlieren sie zunehmend an Energie. Es folgt die innere Kündigung. Die Leistungsbereitschaft und der Arbeitseinsatz werden vom Mitarbeiter bewusst, aber stillschweigend, zurückgenommen. Aus einstigen einsatzbereiten und leistungsfähigen Mitarbeitern werden Mitläufer, die täglich nur noch auf den Feierabend warten. Demotivierte Mitarbeiter tun nur noch das Nötigste und zeigen keinerlei Engagement und Eigeninitiative.

#### **Anzeichen demotivierter Mitarbeiter:**

- sie beschränken ihre Arbeitsleistung auf ein Mindestmaß
- übernehmen nur sehr ungern Verantwortung
- es kann zu erhöhten Fehlzeiten und verlängerten Pausen während der Arbeitszeit kommen
- sind oft unzuverlässig und zeigen nur wenig Leistungsbereitschaft
- jeder ist ein Einzelkämpfer, die Mitarbeiter sind nicht teamfähig
- eine depressive Grundstimmung macht sich breit, die Mitarbeiter sind schlecht gelaunt, ständig müde und gereizt
- ihnen ist der Erfolg des Unternehmens gleichgültig
- das Betriebsklima ist angespannt
- effektives Arbeiten ist nur sehr schwer möglich
- sie handeln nicht mehr im Sinne des Unternehmens

Mitarbeiter, die nur noch das Nötigste tun und keinerlei Engagement zeigen, stellen eine große Belastung für das Unternehmen dar. Nur mit motivierten Mitarbeitern wird Leistungsbereitschaft und Engagement erzielt, daher ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, Demotivation zu vermeiden und zu verhindern. Vor allem die Vermeidung von Demotivation sorgt für Mitarbeitermotivation.

Ebenso sind gemeinsame Werte und Ziele, Gerechtigkeit in der Behandlung der Mitarbeiter, Anerkennung der Arbeit und ein gutes Betriebsklima wichtige Motivationsfaktoren.

### 8.2.3 Auswirkungen motivierter und demotivierter Mitarbeiter

Durch das Verhalten motivierter und demotivierter Mitarbeiter ist unschwer zu erkennen, dass der Unternehmenserfolg mit dem Grad der Mitarbeitermotivation steht und fällt. Nur mit motivierten Mitarbeitern erzielen Unternehmen eine hohe Kundenzufriedenheit, feste Kundenbindung, eine Umsatz- und Ertragssteigerung und ein positives Firmenimage. Gleichzeitig erhöhen Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern eine reibungsfreie Kommunikation und ein angenehmes Betriebsklima. Insgesamt wird somit die Zukunft des Unternehmens gesichert.

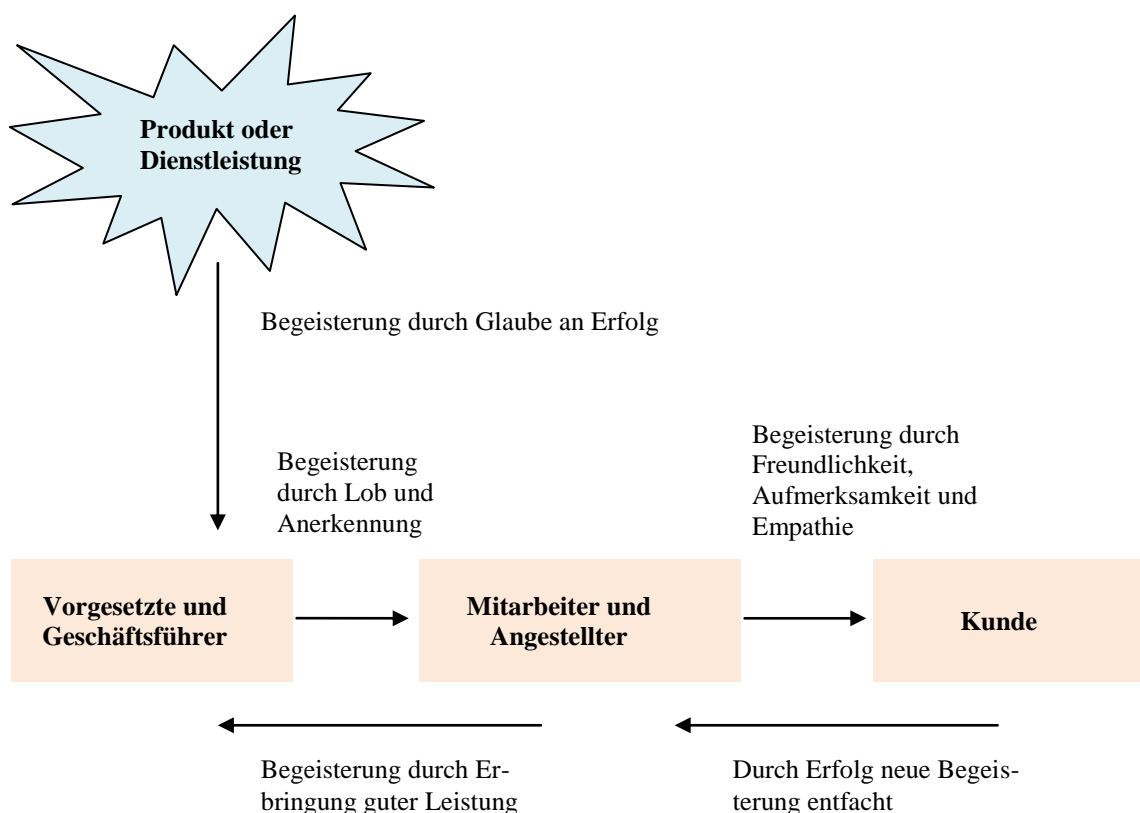


Abbildung 20: Begeisterungskreislauf<sup>125</sup>

Die Abbildung stellt einen Kreislauf der Begeisterung dar. Dieser Kreislauf findet zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden statt und darf nicht unterbrochen werden. Funktioniert der Kreislauf, wirkt sich das positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Die Mitarbeiter sind motiviert, die Kunden und der Vorgesetzte zufrieden.

<sup>125</sup> Vgl. eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Website: Kundenbegeisterung: Einfühlsame Mitarbeiter machen Kunden zu Fans.URL<<http://www.gastlichkeit.at/223444307c.gif>>, abgerufen am 28.05.2010.

## 8.3 Unternehmenssicht zu Führung und Motivation von Mitarbeitern

Der Geschäftsführer der GA Austria GmbH, Hr. Christian Neufeld, wurde von mir zum Thema Führung und Motivation von Mitarbeitern befragt. Dadurch soll aufgezeigt werden, wie die Sicht eines Unternehmers ist und wie Führung und Motivation von Mitarbeitern in der Praxis gehandhabt werden kann.

Nachstehend ein kurzer Einblick in das Unternehmen.

### 8.3.1 Unternehmensprofil

Die GA Austria GmbH ist ein Dienstleistungsunternehmen und konzentriert sich auf den Neu-, Aus- und Umbau von Hochspannungs-Freileitungen, auf die Hochspannungskabeltechnik und Anlagentechnik für elektrische Energieerzeugung- und verteilung.



**GA Austria**

<b>Gesellschafter</b>	GA Energieanlagenbau Süd GmbH, Fellbach
<b>Beschäftigte</b>	53
<b>Nettoumsatz</b>	EUR 6,5 Mio.
<b>Geschäftsführung:</b>	Christian Neufeld, Matthias Heinze, Walter Krinninger
<b>Sitz der Gesellschaft</b>	Alkoven, Oberösterreich

Die GA Austria ist im Verbund der Energie- und Kraftanlagen im Bereich Energieübertragung und -verteilung tätig. Die Energie- und Kraftanlagen gehören zu Europas größten Dienstleistern in den Bereichen Energieerzeugung, -übertragung und -verteilung, sowie in der Netz- und Anlagentechnik. Mehr als 20 Beteiligungsgesellschaften sind unter der Marke Energie- und Kraftanlagen zusammengefasst. In ca. 150 Niederlassungen und Büros erbringen über 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bundesweit und im benachbarten Ausland die Leistungen für Energieversorger, Stadtwerke, Kommunikationsnetzbetreiber, Verkehrsunternehmen und Industrie.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> Vgl. GA Austria: Unternehmensportrait und Dienstleistungen. URL: <<http://www.ga-austria.at/dienstleistungen.html>>, URL: <<http://www.ga-austria.at/das-unternehmen/unternehmensprofil.html>>, abgerufen am 30.05.2010.



### 8.3.2 Leitfadengespräch

*Herr Neufeld, das Thema zu dem ich Sie interviewe, heißt Führung und Motivation von Mitarbeitern – ein wesentlicher Anteil am Unternehmenserfolg.*

*Welchen Zusammenhang gibt es Ihrer Meinung nach zwischen Führungskraft, Führungsverhalten und Mitarbeitermotivation? Welche Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens ergeben sich dadurch?*

**Neufeld:** Es gibt meiner Meinung nach einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Führungskraft, Führungsverhalten und Mitarbeitermotivation. Die Begriffe, die mir dazu einfallen, sind Glaubwürdigkeit, Einschätzbarkeit und der sogenannte Rote Faden, der sich zwischen Vision, Strategie und realem Handeln einer Führungskraft spannt.

Eine Führungskraft muss authentisch und glaubwürdig sein. Das Verhalten der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen muss letztendlich das Vorleben sein, welches man selbst vom Mitarbeiter verlangt, um eine Vertrauensbasis und somit eine Umgebung für Leistungsbereitschaft zu schaffen.

Ein stabiles Unternehmen ist durch eine nachvollziehbare Strategie, stabile Führung und kongruente Handlungen gekennzeichnet.

*Was verstehen Sie unter Führung und wie würden Sie Ihren Führungsstil bzw. Ihr Führungsverhalten beschreiben?*

**Neufeld:** Unter Führung verstehe ich klassisch, Ziele setzen, Ziele verständlich machen und für die Umsetzung der Ziele sorgen.

Unter Führung verstehe ich ebenso, klare Erwartungen und klare Aufgaben an die MitarbeiterInnen zu stellen. Den MitarbeiterInnen Raum zum Entwickeln geben und selbstverständlich auch Abweichungen von der Erfüllung zu kommunizieren.

Mein eigenes Führungsverhalten bzw. mein Führungsstil besteht aus Vermittlung von Zielen und diese als „Erster am Platz“ und als „Letzter der ihn wieder verlässt“ vorzuleben.

*Welche Kriterien spielen bei der Wahl des Führungsstils eine Rolle?*

**Neufeld:** Persönlichkeit, Erziehung, Erfahrung, Umfeld, Branche, Ausbildung sowohl des Führenden als der zu Führenden und die bewusste und/oder/sowohl als auch intuitive richtige Auswahl des Führungsstils.

*Welche Kernkompetenzen und Eigenschaften zeichnen eine gute Führungskraft aus?*

**Neufeld:** Die Basis ist für mich immer eine ausgewogene Persönlichkeit und eine solide Ausbildung. Darauf aufbauend setze ich auf Erfahrung, Menschenkenntnis, Taktgefühl und in der Umsetzung auf strategisches Denken und Durchsetzungskraft.

*Was sind Ihre Mitarbeiter für Ihr Unternehmen wert, d.h. welchen Beitrag liefert jeder einzelne Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg?*

**Neufeld:** Als kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen lebt unser Unternehmen ausschließlich vom Wissen, von Erfahrung, vom Willen unserer MitarbeiterInnen eine tolle Leistung zu erbringen. Das ist das, was unsere Kunden als Leistungswillen letztendlich wahrnehmen.

Die Grundlage für unser Geschäft ist neben der Finanzkraft unseres Eigentümers zu einem wesentlichen Anteil der Leistungswille unserer MitarbeiterInnen, daher sind die MitarbeiterInnen die bedeutendste Ressource für unser Unternehmen.

*Welche Maßnahmen ergreifen Sie, damit sich Ihre Mitarbeiter mit Unternehmen und Aufgabe voll identifizieren?*

**Neufeld:** Mit Glaubwürdigkeit und Kontinuität kommunizieren, kommunizieren und kommunizieren. Verbal und durch Handeln.

*Welchen Einfluss hat das Verhalten des Vorgesetzten auf die Mitarbeitermotivation?*

**Neufeld:** Führen heißt Beeinflussen von Verhaltensweisen, ein vorgelebtes Führen erzielt somit ein gewünschtes Verhalten aus Motivationsgründen (die Alternative wäre ein gewünschtes Verhalten durch Zwang, Angst, Stress, Drill herbeizuführen). Es hat einen 100%igen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation im Sinne des Vorlebens, der klaren Aufgabenstellungen, des offenen Feedbacks etc. D.h. indem eine Führungskraft ein motivierendes Umfeld schafft.

*Hr. Neufeld, was bedeutet für Sie Motivation? Wie wirkt sich Motivation von Mitarbeitern auf den Erfolg des Unternehmens aus?*

**Neufeld:** Motivation bedeutet für mich an erster Stelle, dass ich einen Sinn in dem sehe, was ich tue (oder tun soll). Wobei der Sinn sehr breit gestreut sein kann, das beginnt beim Gelderwerb und endet beim eigenen Wertgefühl / Wohlbefinden.

Motivierte MitarbeiterInnen sind stolz auf ihre Leistung d.h. die Leistung ist überdurchschnittlich gut, sauber, effizient etc. und sie denken permanent nach, was sie morgen noch ein bisschen besser machen könnten.

*Was bedeutet ein motivierter Mitarbeiter im Gegensatz zu einem demotivierten Mitarbeiter für ein Unternehmen?*

**Neufeld:** Die saubere Arbeit und vor allem ein permanentes Einbringen von eigenen Zukunftsvorstellungen (unbedingt derart weitermachen zu wollen, einer derartigen Gruppe anzugehören).

*Wie wirkt sich das Verhalten motivierter und demotivierter Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg aus und auf welche Art und Weise kann das Verhalten beeinflusst werden?*

**Neufeld:** Demotivierte MitarbeiterInnen werden letztendlich mehr Aufwand für maximal das gleichwertige Ergebnis erzeugen, es werden Fehlerkosten zu sehen sein, aber noch viel mehr wird sich das Unternehmen nicht weiterentwickeln.

Das Verhalten kann aus meiner Sicht beeinflusst werden, indem von Führungskräften ein Umfeld für einen hohen Grad an Selbstmotivation und Gruppenmotivation geschaffen wird. Das schließt insbesondere einen hohen Ergebnisdruck und ein damit verbundenes außergewöhnliches Erfolgsgefühl definitiv mit ein.

*Hr. Neufeld, was sind Ihrer Meinung nach die Ursachen für mangelnde Mitarbeitermotivation?*

**Neufeld:** Mangelnde Mitarbeitermotivation entsteht dadurch, dass der/die MitarbeiterIn den Sinn seines/ihres Tuns oder seines/ihres Beitrags zum Unternehmen, zum Unternehmenserfolg nicht mehr sieht und wahrnimmt.

Die Ursachen können in einer persönlichen Erfahrung liegen, wie beispielsweise übergangene Beförderung, keine Anerkennung, Enttäuschungen oder aber auch in einer gruppendynamischen Ursache liegen, wie beispielsweise ein gegenseitiges Demotivieren der MitarbeiterInnen untereinander oder auch von Seiten der Führungskräfte.

*Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und wie können Mitarbeiter dauerhaft motiviert werden?*

**Neufeld:** Ich versuche ganz klar meine Vorstellungen zu formulieren und daraus die individuelle Erwartung und den individuellen Beitrag für jede(n) MitarbeiterIn klarzumachen und dauerhaft durchzuziehen. ....und dann aber auch die Bedeutung und den realen Beitrag im Erfolgsfall anzuerkennen.

*Nennen Sie die Folgen mangelnder Mitarbeitermotivation für ein Unternehmen?*

**Neufeld:** Im „besten“ Fall schlampige Arbeit, im schlimmsten Fall Sabotage und destruktives Verhalten.

*Welche Bedürfnisse und Erwartungen können Mitarbeiter eines Unternehmens aus Ihrer Sicht haben?*

**Neufeld:** Grundsätzlich mal jedes Bedürfnis und jede Erwartung. Die Frage ist jedoch der Erfüllungsgrad sowie die reale Erfüllungsoption „wünschen darf sich jeder alles – besonders zu Weihnachten!“. Scherz beiseite, jede(r) MitarbeiterIn darf seine/ihre Erwartungshaltung kommunizieren, auch solche, die ich nicht erfüllen kann oder will. Dazu gehört das Einkommen, die Selbstverwirklichung, Ausprobieren neuer Ideen usw. Die Führungsaufgabe lautet in diesem Falle eben ein direktes und ehrliches Feedback auf ihre Erwartungen – manchmal dann eben auch eine abschlägige Antwort.

*Anhand von materiellen und immateriellen Anreizen können Mitarbeiter motiviert werden. Hr. Neufeld, welche Art von Anreizen bevorzugen Sie und weshalb?*

**Neufeld:** Also, erstens ist das Instrument von materiellen und immateriellen Anreizen sehr spezifisch auf Mitarbeiter anzuwenden. Da kommen wir wieder zur Frage – was motiviert MitarbeiterInnen wirklich?

Zweitens spielt für mich noch das Thema Übersättigung von Anreizen eine Rolle, beispielhaft ein Bonus für ein besonders erfolgreiches Geschäftsjahr verbunden mit einer tollen Weihnachtsfeier und Lob und Anerkennung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halte ich für einen optimalen Leistungsanreiz.

Eine Bonuszahlung ohne spürbaren Erfolg welcher zur dauerhaften Gewohnheit wird, wirkt wohl kaum motivierend, maximal demotivierend, wenn sie dann doch einmal ausbleibt.

*Durch welche Anreize kann die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig erzielt werden? Welche Anreize wirken nur kurzfristig?*

**Neufeld:** Langfristig sich als wichtiger Teil eines erfolgreichen Teams, eines anerkannten Unternehmens, sich selbst als beachteter Mensch mit Perspektiven und Einfluss zu fühlen.

Kurzfristige Anreize sind finanzielle Bonusvereinbarungen für kurzfristige (vorübergehende) Erfolge.

*Welche Probleme können durch den Einsatz von Anreizen entstehen? Wie wirken Sie diesen entgegen?*

**Neufeld:** Sättigung! Da sind wir wieder bei der Selbstmotivation. Ich glaube, dass Arbeiten und Mitwirken in einem tollen Umfeld nicht zur Sättigung führen. Da ist man einfach gerne und dauerhaft dabei, man wirkt gern mit.

*Welchen Rat können Sie Führungskräften abschließend mit auf dem Weg geben, dass das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Unternehmen stimmt?*

**Neufeld:** Für die Erteilung von Ratschlägen halte ich mich noch für zu jung \*smile\*, es geht halt nichts über eigene Erfahrungen.

Na vielleicht doch noch ein Ratschlag: Bleibt authentisch in Wort und Tat!

## 9 Schlussbemerkung

### 9.1 Erkenntnisse

Abschließend lässt sich die Erkenntnis zusammenfassen, dass Führung und Motivation von Mitarbeitern einen wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg haben. Denn nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern können Unternehmen erfolgreich sein und ihre Ziele erreichen. Somit stellen Mitarbeiter einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar.

Führung und Motivation von Mitarbeitern ist eine der bedeutendsten Aufgaben von Führungskräften. Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung bildet die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Der entscheidende Faktor bei der Mitarbeitermotivation ist das Führungsverhalten und der Führungsstil des Vorgesetzten. Allgemeingültige Führungsstile gibt es nicht. Unterschiedliche Situationen und Personen erfordern unterschiedliches Führungsverhalten. In Abhängigkeit von den Charakteristika der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Situation sind unterschiedliche Führungsstile erforderlich. Es liegt letztendlich in der Hand der Führungskraft, ob Mitarbeiter motiviert oder demotiviert sind.

Die vorgestellten Theorien verdeutlichen, dass es nicht allein genügt Grundbedürfnisse zu befriedigen. Motivation wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich meist nicht verallgemeinern lassen. Menschen sind sehr unterschiedlich, sie haben verschiedene Wünsche und Bedürfnisse.

Durch den Einsatz von materiellen und immateriellen Anreizen können Mitarbeiter zur Arbeit motiviert werden. Materielle Anreize erzielen einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt, während immaterielle Anreize eine langfristige Wirkung haben. Demzufolge ist der Einsatz immaterieller Anreize besser geeignet. Je individueller und damit breiter das Anreizsystem ausgestaltet ist, desto motivierender wirkt sich dies auf Mitarbeiter aus.

Motivationstheorien liefern Unternehmen einen Ansatz dafür, wie die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter gefördert werden kann. Sie dienen jedoch nur als Richtlinien bei der Motivation von Mitarbeitern. Für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen bedarf es flexibler Führungskräfte, die sich auf die Individualität der Mitarbeiter einstellen können.

## **9.2 Ausblick**

Für den langfristigen Unternehmenserfolg benötigt jedes Unternehmen zufriedene und treue Mitarbeiter.

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft besteht in der Motivation der Mitarbeiter mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit und somit letztendlich auch den Unternehmensnutzen zu steigern. Ziel einer erfolgreichen Unternehmensführung muss es ebenso sein, die Wünsche, Bedürfnisse und Motive von Mitarbeitern zu kennen und sie dementsprechend zu motivieren.

Gelingt es den Führungskräften nicht, ihre Mitarbeiter zu motivieren, auf ihre Wünsche und Bedürfnisse einzugehen, dann wird der Erfolg auf lange Sicht ausbleiben.

Nur zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, identifizieren sich mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen und erbringen eine gute Arbeitsleistung.

Der Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit die Führungskraft in der Lage ist, ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter-, Kunden- und Unternehmensnutzen zu schaffen.



# Literaturverzeichnis

**Aigner, Gottfried:**

Mitarbeiter richtig motivieren. Mehr leisten durch mehr Wissen. – 2. Aufl., - Düsseldorf, Wien: ECON Taschenbuchverlag, 1992

**Albs, Norbert:**

Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. - 1. Aufl. - Berlin: Cornelsen Verlag, 2005

**Aretz, Wera:**

Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. - Köln: Wirtschaftsverlag, 2007

**Beratungsportal für Führungskräfte:**

Verhaltensgitter nach Blake/Mouton. URL: <[http://www.vorgesetzter.de/uploads/RTEmagicC\\_6f9fe2c0a3.jpg.jpg](http://www.vorgesetzter.de/uploads/RTEmagicC_6f9fe2c0a3.jpg.jpg)>, abgerufen am 21.04.2010

**Berthel, Jürgen; Fred G. Becker:**

Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. - 8. Aufl., - Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag 2007

**Beyer, Horst-Tilo:**

Kausalkette zum Mitarbeiterwert. URL: <[http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/abb\\_art/hst\\_kap4/mawert.htm](http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/abb_art/hst_kap4/mawert.htm)>, abgerufen am 11.04.2010

**Boerger, Martin:**

Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung. Ein Leitfaden für die Praxis der Personalführung. - 1. Aufl. - Frankfurt: Rita G. Fischer Verlag, 1979

**Franken, Swetlana:**

Verhaltensorientierte Führung. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlag, 2004

**GA Austria GmbH:**

Unternehmensportrait und Dienstleistungen. URL: <<http://www.ga-austria.at/dienstleistungen.html>>, URL: <<http://www.ga-austria.at/das-unternehmen/unternehmensprofil.html>>, abgerufen am 30.05.2010

**Gartner, Werner Josef.:**

Management. Einführung in Management, Kommunikation und Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2002

**Haunerding, Monika; Probst, Hans-Jürgen:**

BWL leicht gemacht. Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung. - München: FinanzBuch, 2008

**Harder, Jens; Ammermann, Lars:**

Die Praxis der Mitarbeiterführung. Situationsgerechtes Führen. - Hannover: Vincentz, 2005

**Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus:**

Personalführungslehre. - 4. Aufl. - Deutschland: Haupt, 2005

**Hofbauer, Helmut; Kauer, Alois:**

Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage. Mit Interviews aus der Praxis. - 2. erweiterte Aufl. - München: Hanser, 2009

**Holtbrügge, Dirk:**

Personalmanagement. - 2. Aufl. - Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005

**Hungenberg, Harald; Wulf Torsten:**

Grundlagen der Unternehmensführung. - 2. Aufl. - Berlin/Heidelberg: Springer, 2006

**Institut für Wirtschaftsinformatik:**

Bedürfnispyramide nach Maslow. URL: <<http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/files/iv/sosem07/seminar/Uffen/Meine%20Websites/anhang-Dateien/image004.jpg>>, abgerufen am 27.04.2010

**Jung, Hans:**

Personalwirtschaft. - 8. Aufl. - München: Oldenbourg, 2008

**Lernplattform:**

Erwartungswert-Modell von Porter und Lawler. URL: <<http://www.paukr.de/uploads/image/Porter-lawler.PNG>>, abgerufen am 26.04.2010

**Lernplattform:**

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. URL: <<http://www.paukr.de/uploads/image/herzberg.gif>>, abgerufen am 29.04.2010

**Lieber, Bernd:**

Personalführung leicht verständlich. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007

**Netzwerk für Humanressourcen:**

Informations- und Kommunikationsdrehscheibe rund um das Thema Personalmanagement. URL: <<http://www.netzwerk-hr.at/images/content/mitarbeiterbeteiligung.jpg>>, abgerufen am 17.05.2010

**Neuberger, Oswald:**

Führen und führen lassen. - 6. Aufl. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2002

**Nicolai, Christina:**

Personalmanagement. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006

**4Managers:**

Der direkte Zugang zu Themen, Tipps und Trends. URL: <[http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment\\_03.gif](http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment_03.gif)>, abgerufen am 22.05.2010 und URL: <[http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment\\_01.gif](http://www.4managers.de/uploads/pics/jobenrichment_01.gif)>, abgerufen am 22.05.2010

**Olbrich, Andreas:**

VIE-Theorie von Vroom. URL: <<http://homepage.univie.ac.at/Andreas.Olbrich/krampe2.jpg>>, abgerufen am 26. 04.2010

**Oliver, Wilhelm:**

Motivation und Führung von Mitarbeitern. -Hamburg: Diplomica, 2010

**Oppermann-Weber, Ursula:**

Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen. Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung. Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation. - 1. Aufl. - Berlin: Cornelsen, 2001

**Orlikowski, Borris:**

Management virtueller Teams. Der Einfluss der Führung auf den Erfolg. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Universitäts-Verlag, 2002

**Payer, Margarete:**

Kulturen von Arbeit und Kapital. URL: <<http://www.payer.de/arbeitskapital/arbeit102301.gif>>, abgerufen am 16.04.2010

**Plattform, 12 Manage:**

ERG-Theorie von Alderfer. URL: <[http://www.12manage.com/index\\_de.html](http://www.12manage.com/index_de.html)>, abgerufen am 01.05.2010

**Raich, Margit:**

Führungsprozesse. Eine ganzheitliche Sicht von Führung. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Universitäts-Verlag, 2005

**Resource, People:**

Experten für Führungsfragen. URL: <[http://newsletter.resource-people.de/pics/05\\_02\\_funktionen.jpg](http://newsletter.resource-people.de/pics/05_02_funktionen.jpg)>, abgerufen am 09.04.2010

**Rosenstiel, Lutz von:**

Motivation im Betrieb. - 10. überarb. und erw. Aufl. - Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2001

**Sächsischer Bildungsserver:**

Information – Kooperation – Kommunikation. URL <<http://www.sn.schule.de/~ifoerder/images/faq2.png>>, abgerufen am: 25.04.2010

**Schmidt, Götz:**

Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken. – 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2003

**TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag:**

Klassische Führungstheorien im Überblick. URL<<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23213-Klassische-Fuehrungstheorien-im-Ueberblick.html>>, abgerufen am 19.04.2010

**TEIA Lehrbuch AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag:**

Personalmanagement. URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/85.jpg>>, abgerufen am 23.04.2010,  
URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/3100723.jpg>>, abgerufen am 16.05.2010,  
URL <<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/images/3101644.jpg>>, abgerufen am 23.05.2010

**Timmermann, Manfred; Esser, Ernst; Ladra, Bernd; Walter, Rolf-Helge:**

Personalführung. Führungsstil. Motivation. Mitbestimmung. -1. Aufl., - Stuttgart: W. Kohlhammer 1977

**Walter, Henry; Cornelsen, Claudia:**

Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - 3. überarbeitete und erneuerte Aufl. - Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005

**Walter, Simon:**

GABALs großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit.- Offenbach: Gabal, 2006

**Website:**

Kundenbegeisterung: Einfühlsame Mitarbeiter machen Kunden zu Fans.

URL<<http://www.gastlichkeit.at/223444307c.gif>>, abgerufen am 28.05.2010

**Widmann, Stefan:**

Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Universitäts-Verlag, 2006

**Wirtschaftslexikon Online:**

Wirtschaftsbegriffe einfach und verständlich erklärt. URL < <http://www.mein-wirtschaftslexikon.de/m/motivatoren.php>>, abgerufen am 26.04.2010

**Witte, Hermann:**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen. - 2. Aufl. - München: Oldenbourg, 2007

**Zell, Helmut:**

Lern- und Lehrseiten. Führung. URL<<http://www.ibim.de/management/3-1.htm>>, abgerufen am 16.04.2010

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stroheim, 16.07.2010

Sabine Eisenböck